

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Sdílení informací v poradenské firmě**  
**Sharing Information in a Consulting Company**

**Student: Bc. Jitka Smejová**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Anna Dušková**

**Ostrava 2011**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. Dubna 2011

.....  
Bc. Jitka Smejová

### **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat především paní PhDr. Anně Duškové, za její vstřícnost, cenné rady a odborné vedení při vypracovávání mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIE KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>3</b>
2.1. KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	3
2.1.2. <i>Funkce komunikace v organizaci</i> .....	5
2.2. SYSTÉM FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	6
2.3. KOMUNIKAČNÍ TOKY FORMÁLNÍHO SYSTÉMU KOMUNIKACE.....	7
2.3.1. <i>Sestupná komunikace</i> .....	8
2.3.2. <i>Vzestupná komunikace</i> .....	9
2.3.3. <i>Příčná komunikace</i> .....	11
2.4. NEFORMÁLNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE.....	12
2.5. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE.....	13
2.6. PROSTŘEDKY UŽÍVANÉ K VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACI.....	16
2.6. BARIÉRY FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	19
2.7. DOPORUČENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ KOMUNIKACE .....	21
<b>3. CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMU A DOTAZNÍKU JAKO VHDNÉ TECHNIKY SBĚRU RELEVANTNÍCH DAT.....</b>	<b>24</b>
3.1. POSTUP PROVÁDĚNÍ SOCIOLOGICKÉHO PRŮZKUMU .....	24
3.2. DOTAZNÍK.....	26
<b>4. ANALÝZA A VYHODNOCENÍ FUNKČNOSTI KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ V PORADENSKÉ FIRMĚ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ .....</b>	<b>28</b>
4.1. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY .....	28
4.2. SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM .....	29
4.2.1. <i>Přípravná fáze sociologického průzkumu</i> .....	29
4.2.2. <i>Realizační fáze průzkumu</i> .....	31
4.2.3. <i>Analýza výsledků průzkumu</i> .....	31
4.2.4. <i>Vyhodnocení zjištěných výsledků sociologického průzkumu</i> .....	47
4.3. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ .....	50
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>55</b>

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

**PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**SEZNAM PŘÍLOH**

# 1. ÚVOD

*„Nelze nekomunikovat.  
Každé chování je komunikace. A proto,  
že neexistuje nechování, nemůže  
neexistovat komunikace.“*

Paul Watzlawick

Interní komunikace je jednou z klíčových oblastí, kterou by neměl žádný podnik podceňovat. Je součástí jeho každodenního dění. Bez fungující komunikace by prakticky ani nešlo podnikat. S její pomocí jsou předávány informace nejen zaměstnancům, kteří je potřebují, aby správně prováděli svou práci, ale je také významná pro činnost managementu. Je však nutné, aby komunikace probíhala efektivně, aby byly sdělovány přesné a jasné informace, právě včas a také tomu, který je potřebuje. Komunikace je také důležitá pro utváření dobrých pracovních vztahů, které nejenže vytvářejí dobré pracovní podmínky, ale také silnější pouto mezi zaměstnanci. Projevuje se tak zájem o činnost druhých, navzájem si pomáhají. Čím dál tím častěji je prosazována i týmová práce a ani zde se bez komunikace neobejdete.

Není však jednoduché dosáhnout toho, aby interní komunikace byla efektivní. Existuje mnoho bariér, které komunikaci znesnadňují, nebo ji dokonce brání. S takovými překážkami se setkáváme ať už ze strany samotných řadových zaměstnanců, nebo jejich nadřízených. Počínaje od nezájmu o komunikaci, přes navzájem projevovanou nedůvěru, až po samotné zahlcení zbytečnými informacemi. Ve většině firem se více upřednostňuje komunikace shora dolů a málo je využívána zpětná vazba, která je pokládána za velmi důležitou.

Špatně nastavený systém komunikace pak způsobuje velké problémy uvnitř podniku. Jsou předávány špatné informace, nebo jsou nedostačující pro to, aby zaměstnanci správně vykonali svou práci. V důsledku toho pak není dostatečně dobře vykonávaná práce. Komunikací také své zaměstnance povzbuzují, motivují, a pokud dochází k takovýmto problémům, zaměstnanci nemají ani chuť pracovat, a dochází ke snižování kvality výroby. Často má pak takové jednání i dopad na psychiku zaměstnanců. Důvodem výběru právě tohoto tématu je nejen upozornit na důležitost komunikace v organizaci, ale také že je důležité nejen komunikovat shora dolů, ale brát také v potaz zpětnou vazbu, tedy zdola nahoru.

**Cílem** diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit situaci v jedné nejmenované poradenské firmě. Konkrétně se jedná o to, jak jsou využívány jednotlivé komunikační kanály, které umožňují přenos informací mezi zaměstnanci a jejich neefektivní fungování se promítá do kvality pracovního výkonu i sociálního klimatu ve firmě. Aby bylo dosaženo výše stanoveného cíle, provedla jsem dotazníkový průzkum, ve kterém mohli zaměstnanci anonymně sdělit, zda jsou s komunikací ve firmě spokojeni.

Sociologický průzkum byl prováděn v nejmenované mezinárodní firmě. Tato firma se zabývá poradenskými službami a po České republice má několik poboček. Dotazování byli zaměstnanci Ostravské pobočky, kterých je celkem 31. Do průzkumu nebylo zahrnuto vedení firmy.

Přínosem této práce je na základě zjištěných problémů navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení komunikace ve sledovaných problémových oblastech. Efektivnější fungování formálního komunikačního systému může vést ke zkvalitnění pracovních vztahů a práce samotné.

## **2. TEORIE KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ V ORGANIZACI**

### **2.1. Komunikace v organizaci**

Podle Bedrnové a Nového (2002) je komunikace pojmem, který pochází z latinského slova „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým výměnu informací. Je to jeden z nejdůležitějších nástrojů každého manažera. Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí, že manažerskou práci tvoří z 20% nějaká konkrétní práce a z 80% komunikování, tedy prosazování dané práce.

Dále Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že pro uskutečnění procesu komunikace jsou nutné určité formy, které mohou být verbální, jako jsou řeč, písmo a také neverbální, tedy mimika, gesta apod. Poukazují na to, že vlastní průběh procesu komunikace bývá nejčastěji vyjadřován formou komunikačních modelů. Nejznámější je podle nich tzv. Laswellův komunikační model:

1. Kdo? (předávání sdělení) – komunikátor
2. Co? (se předává) – sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál
4. Komu? (je sdělení určeno) – auditorium (posluchačstvo)
5. S jakým efektem? – efektivita

Duchoň a Šafránková (2008) ještě k tomuto výčtu přidávají otázky proč - tedy cíl sdělení, kdy – časové určení a kde – situace, účastníci.

Všeobecným cílem komunikace je informovat (v rámci uspokojování potřeb, tvorba stabilního prostředí, změny, atd.). Dalším cílem je tvorba vztahů (jako výsledek opakované interakce), motivovat (pomocí komunikace motivujeme zaměstnance, je to součást vedení lidí) a řídit (v rámci řízení pak mluvíme o organizování, plánování, kontrole atd.).

Komunikace v organizaci (neboli firemní komunikace) je každodenním „chlebem“, bez něhož by nebyla organizace schopna fungovat. Spojuje organizaci s vnějším prostředím a také napomáhá fungování uvnitř firmy. Weihrich a Koontz (1993) uvádějí, že firemní komunikace je jedním z prostředků, který propojuje vzájemně lidi uvnitř organizace, tak aby dosáhli společného cíle. Bez jejího působení by nebylo možné koordinovat její činnost a nebylo by tedy dosaženo stanovených cílů.



Obecně tvoří komunikaci uvnitř organizace v procesu managementu pět základních aspektů, které popsal Janda (2004). Jedná se o:

- stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how),
- získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků,
- vedení a řízení spolupracovníků,
- kontrolování a dvojí zpětná vazba.

#### 2.1.1 Typy firemní komunikace

V případě firemní komunikace rozlišuje Tureckiová (2007) několik typů. Jejich členění se vztahuje především k situaci, v níž komunikace probíhá, také k jejímu cíli a efektu, tedy dosaženému výsledku.

Tureckiová (2007) rozlišuje tyto typy:

- **Komunikace přímá a zprostředkovaná** – záleží na tom, zda účastníci komunikace mohou na sdělení reagovat okamžitě (bez využití nějakého prostředku) nebo ne. Přímá komunikace umožňuje využívat zpětnou vazbu, čímž se dosáhne lepšího porozumění mezi účastníky.
- **Komunikace vnitřní a vnější** – tedy komunikace uvnitř organizace, též *interní*, a komunikace s vnějším prostředím – *externí*.
- **Interpersonální, skupinová a masová komunikace** – při tomto dělení záleží na počtu účastníků. *Interpersonální* – např. rozhovor dvou spolupracovníků, *skupinová* – příkladem jsou skupinové konzultace, diskuse, *masová* – v organizaci jako takové se příliš nerozvíjí, jedná se spíše o hromadnou komunikaci, např. vedoucí sděluje velkému počtu zaměstnanců informaci. Jako hlavní rozdíl mezi skupinovou a masovou (hromadnou) komunikací uvádí, že do skupinové se mohou zapojit všichni účastníci, mohou říci svůj názor.
- **Komunikace formální a neformální** – *formální* typ je přímo vázán na organizační strukturu, je nutné zde zapojit všechny členy organizace, představuje jakési závazné pravidla či normy. Kdežto *neformální* je vázána na vztahy uvnitř nebo i vně organizace, nemusí se jí účastnit všichni členové, není však trvalá.

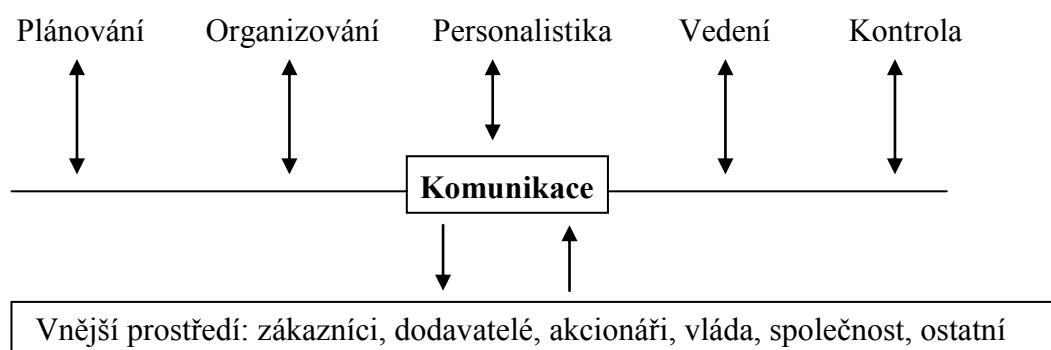
Weihrich a Koontz (1993) označují komunikaci za prostředek, kterým lze dosáhnout změn, zabezpečuje blaho podniku. Z jejich pohledu je důležitá především

interní komunikace, protože integruje manažerské funkce. Uvádějí, že komunikace je důležitá především pro:

1. stanovení a sdělování cílů podniku,
2. zpracování plánů, které jsou důležité pro dosažení cílů,
3. efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů,
4. výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců,
5. vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí,
6. kontrolování.

Účel a funkce komunikace jsou znázorněny na následujícím obrázku (obr. č. 2.1.).

Obr. 2.1. Proces managementu



Pramen: Weihrich, H., Koontz, H., 1993, s. 509

### 2.1.2. Funkce komunikace v organizaci

I komunikace, stejně jak je tomu i u jiných manažerských prostředků, je pro organizaci velmi důležitá. Plní zde jisté funkce. V podkapitole 2.1.2 Funkce komunikace jsou uvedeny obecné úkoly, které plní ve společnosti jako celku. Tubbs a Moss (1991) stanovili celkem 3 základní funkce:

- 1) **Řídící funkce** – komunikace dovoluje členům organizace přijímat, dávat a jednat dle pokynů. Tuto funkci vytváří dva konkrétní typy komunikace a to směrnice a zpětná vazba s cílem úspěšně ovlivnit ostatní členy v organizaci. Výsledkem řídicí funkce je koordinace zaměstnanců v organizaci.
- 2) **Funkce vztahová** – tato funkce umožňuje v organizaci vytvářet a udržovat vztahy. Pracovní vztahy jsou v organizaci vytvářeny pomocí různých způsobů, jako jsou např. uspokojením z práce, bohatou komunikací mezi zaměstnanci a směrnicemi, kterými se

musí řídit. Často se však stává, že jsou vztahy v organizaci vynucovány okolnostmi, které se zde dějí, a ty pak nemají trvalý charakter, jsou často náchylné ke konfliktům.

- 3) **Funkce dvojsmyslná** – často se vedoucí rozhoduje za velmi nejasných situací, např. nejsou jasné stanovené cíle v organizaci, jejich kontext nemusí být správně zvolen. Komunikace je tedy v podniku jedním z nástrojů, jak tuto nejednoznačnost (dvojsmyslnost) zredukovat. Je nutné mezi sebou intenzivně komunikovat, aby zaměstnanci ROZUMNĚLI, získávali a sdíleli informace.

Odlišný pohled na tuto problematiku má Mikuláščík (2010), který rozlišuje celkem pět základních funkcí komunikace v organizaci:

- 1) **úkolová pracovní funkce** – k tomu, aby byly úkoly splněny v termínu je nutná pravidelná komunikace. Nutná je obousměrná komunikace a to mezi vedením a zaměstnanci, práce tak bude prováděna efektivně.
- 2) **sociálně podporující funkce** – v harmonické organizaci jsou z velké části přátelští zaměstnanci, chovají se dobře i sami k sobě. Takovéto organizace podporují u svých zaměstnanců spokojenost se svou prací, poskytují jim programy výhod, výlety, zájezdy apod.
- 3) **motivační funkce** – existuje spousta různých prostředků či stimulů, které zaručí iniciativu zaměstnanců, a to aby se identifikovali nejen s organizací, pracovním týmem, ale také se samotným úkolem.
- 4) **integrační funkce** – jde o pocit zaměstnance, že je součástí jakési komunity. Zde uvádí jako hlavní součásti, aby se tak pracovník cítil, podniková kultura, logo, značka, týmové porady.
- 5) **inovační funkce** – většina zaměstnanců je spokojena, když mají prostor pro inovaci

Jak uvádí Mikuláščík (2010:118) „Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.“

## 2.2. Systém firemní komunikace

Každá organizace by se měla snažit o efektivní komunikační systém. Jak uvádí Dušková (2010), tento systém utváří podmínky pro to, aby docházelo k samotnému

procesu komunikace. Obecně existují dva druhy systémů – formální a neformální, které ještě dále dělíme na *interní a externí*. Rozdíl mezi těmito dvěma systémy je především v tom, že **formální systém** je přímo vázán na organizační strukturu dané firmy, do tohoto systému jsou zapojeni všichni zaměstnanci i manažeři, jsou zde stanovené jakési pravidla. Naproti tomu **neformální systém** komunikace téměř není vázán na organizační strukturu, jedná se o neformální vztahy uvnitř (nebo vně) organizace. V tomto systému nemusí být zapojeni všichni, je dán zvyky, živelností a také vývojem neformálních vztahů.

Tato práce je zaměřena především na systém interní komunikace ve vybrané firmě. Obecně je utvořen tento druh systému určitými prvky, bez kterých by ani nešlo provádět účinnou komunikaci, nebo komunikaci v organizaci vůbec. Dušková (2010) upozorňuje především na následující prvky:

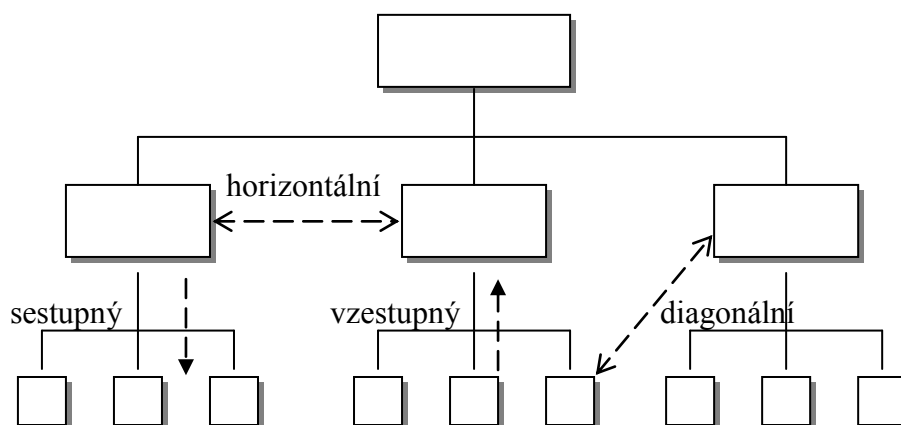
- *Aktéři* – jde o samotné účastníky procesu komunikace (např. zaměstnanci, manažeři),
- *komunikační tok* – tedy kdo koho informuje,
- *informace* – tedy to co se komunikačním tokem šíří, je to smysl (náplň) komunikace, má určitou podobu, je podávána v určité kvalitě a kvantitě,
- *prostředky a nástroje komunikace* – to co užíváme k usnadnění přenosu komunikace,
- *čas komunikace* – kdy dochází ke komunikaci a kdy končí, jaká je doba trvání komunikace
- *místo komunikace* – kde dochází ke komunikaci – často je tím ovlivněna kvalita samotné komunikace.

### 2.3. Komunikační toky formálního systému komunikace

Jde o systém komunikace, který je relativně neosobní. Nezáleží tedy přímo na charakteru osobnosti, která komunikuje, protože informace je předávána mezi pozicemi. Jak již bylo výše řečeno, je tento systém vázán na organizační strukturu, opírá se tedy o formalizované předpisy. Celý tento systém je definován dvěma podsystémy a ty jsou následně dány určitou sítí komunikačních toků.

Podsystémy dělíme na vertikální komunikaci, která vyjadřuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Naproti tomu příčná komunikace jde napříč řízením. Na obr. 2.3. je vidět, z jakých komunikačních toků se jednotlivé podsystémy skládají.

Obr. č. 2.3. Formální komunikační toky v organizaci



Pramen: Weihrich, H., Koontz, H., 1993, s. 514

V případě vertikální komunikace se jedná o sestupnou komunikaci, která se opírá o komunikační tok *shora-dolů* a o vzestupnou komunikaci, která se opírá o komunikační tok *zdola-nahoru*. Podsystem příčné komunikace se dělí na horizontální komunikaci, její jádrem je *horizontální komunikační tok*. Jsou zde vyjádřeny vztahy spolupráce. A druhým typem komunikace je diagonální, vyjádřena *diagonálním komunikačním tokem*.

Z obrázku 2.3. je patrné, že jednotlivé komunikační toky se liší především směrem, jakým probíhá komunikace. Také se liší i tím o čem se komunikuje mezi jednotlivými aktéry, tedy obsahem komunikace, nástroji i způsoby, některé mohou mít společné a jednotlivými problémy, které snižují efektivitu komunikace.

### 2.3.1. Sestupná komunikace

Tento typ komunikace Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) popisují jako komunikaci, která proudí od jedinců na vyšším stupni organizační struktury k jedincům postaveným na nižším stupni. Takovýmto tokem proudí určité informace, které jsou podle Adlera a Elmhurstové (2010) tyto:

- předávání informací typu co má podřízený dělat, jak má vykonat zadanou práci – tedy předávání *pracovních instrukcí*,
- podřízený by si měl vědět, jak je jeho *práce důležitá*, jak jeho práce navazuje na práci jiných podřízených,

- obsahuje i určité *pokyny a rady*, jak by se měl podřízený zachovat, pokud má problém ať už s kolegou nebo s výkonem úkolu, dostane se do komplikací, zároveň ukazují, kdo je kompetentní vzniklou situaci řešit a postup jak
- *hodnocení zaměstnance vedoucím* – zda je spokojen, či nespokojen s výkonem jeho práce, následně mu může udělit pochvalu nebo jej pokárat,
- v neposlední řadě jsou také předávány *informace, týkající se dění ve firmě*, každý zaměstnanec, který zde pracuje, chce vědět, jak se firmě daří.

Weihrich a Koontz (1993) upozorňují na to, že tento typ komunikace se nejčastěji užívá v organizacích s autoritativní atmosférou. Často dochází také k deformování nebo úplné ztrátě informací. Mnohdy zaměstnanci špatně pochopí podnikové směrnice, nebo si je dokonce ani nepřečtou. V takovémto případě doporučují užití zpětné vazby, jako kontroly správného pochopení, nebo ujištění se, že informace byly správně interpretovány.

Nejčastěji užívanými nástroji při přímém kontaktu jsou porady, setkání vrcholového managementu se zaměstnanci, návštěvy manažerů na pracovištích, schůze. V případě nepřímého kontaktu jsou užívány nástěnky, směrnice, zápisy z porad a schůzí, intranet, podnikové příručky, dokumentace apod.

### **Nejčastější problémy sestupné komunikace**

Podle Duškové (2010) dochází často k takovým chybám, jako např. manažer nemá zájem komunikovat se svými podřízenými a to buď je důvodem to, že podceňují význam samotné komunikace, nebo nechtějí komunikovat, protože to neumí. Mají špatnou slovní zásobu, nepamatují si informace, nejsou natolik empatičtí, neumí naslouchat. Další nejčastější chybou je, že si neumí manažer uspořádat čas. Nemají čas na komunikaci se svými podřízenými.

Také může docházet k problémům přenosu informace, pokud je příliš dlouhý komunikační kanál (může dojít ke ztrátám informace, její deformaci). Hlavním důvodem je, že je špatně nastaven systém komunikace.

### **2.3.2. Vzestupná komunikace**

Tento typ komunikace nabývá opačného směru než tomu tak je u komunikace sestupné. Dle Weihrich a Koontze (1993) se jedná o komunikaci, která probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Bohužel však upozorňují na možnost poškozování informačního toku ze strany manažerů. Hlavním důvodem je to,

aby se většinou nepříznivé informace nedostaly až k jejich nadřízeným. S tímto typem komunikace se většinou setkáme ve firmách s demokratickým organizačním prostředím.

Stejně jako předchozí typ, musí i tato komunikace splňovat jisté obsahové podmínky, bez nichž by se nejednalo o vzestupnou komunikaci. Podle Adlera a Elmhorstové (2010) jsou to tyto informace:

- informace o tom, *jak se podřízeným daří plnit zadaná práce*, jak se s ní vyrovnávají, jedná se o jediný typ informace, o kterou nadřízený opírá svou kontrolu,
- *informace o problémech*, které podřízený očekává nebo musí řešit,
- *návrhy podřízených na řešení vzniklých problémů* (mají mnohdy lepší náhled na to, jak řešit problém),
- *informace o spokojenosti či nespokojenosti s pracovním úkolem*, jak se může seberealizovat, jak je spokojen podřízený s odměňováním, se stylem řízení.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) připomínají, že se jedná o formu podnikové komunikace, která se velice málo užívá. Ta však může výrazně zvýšit schopnost podniku efektivně zapojit zaměstnance, resp. jejich znalosti do procesu plánování a kontroly. Vzestupná zpětná vazba je starý, ale velmi efektivní nástroj komunikace. Podřízený má takto jedinečnou možnost vyjádřit svůj názor.

Prostředky, které lze využít a které popisují Weihrich a Koontz (1993) jsou především systémy podávání návrhů, postupů, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, dotazníkové akce. Dále zde však využít tzv. schránky připomínek a intranet/internet.

### **Nejčastější problémy vzestupné komunikace**

Podle Duškové (2010) se velice často stává, že vedoucí nechtějí nebo neumí naslouchat svým podřízeným, nemají zájem vytvářet zpětnou vazbu. Nadřízený nevytváří ani podmínky pro zpětnou vazbu, nemá pro své podřízené vyhrazené hodiny.

Stává se také v určitých případech, že podřízení manipulují s informacemi. Většinou dobré zprávy zveličují, protože ví, že jejich nadřízený je rád poslouchá. A co se týče negativních zpráv, často je filtrují, či úplně redukují.

Dalšími důvody, proč u tohoto typu komunikace dochází k problémům, mohou být špatné osobní vztahy mezi vedoucím a podřízenými. Nebo jsou podřízení natolik zahlceni prací, že ani nemají čas na komunikaci s nadřízeným nebo nevědí, na koho se mají obrátit např. se svými problémy, protože neznají organizační strukturu.

### 2.3.3. Příčná komunikace

Příčnou komunikací obecně označujeme dva typy a to horizontální a diagonální komunikaci. V případě **horizontální komunikace** se jedná o přenos informací mezi stejnými pozicemi, nebo alespoň na podobných pozicích. **Diagonální komunikace** je definována Weihrichem a Koontzem (1993) jako tok informací mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje žádný přímý organizační vztah, tedy nejsou v přímém vztahu nadřízenosti nebo podřízenosti.

Obsahem příčné komunikace bývají podle Adlera a Elmhurstové (2010):

- *informace, které se týkají společné práce kolegů*, pokud dělají na společném úkolu,
- *informace o pracovních problémech*,
- v rámci svých kompetencí mohou podávat také *návrhy na řešení vzniklých problémů*,
- *informace o vlastních pocitech*, které mají v souvislosti se svou prací.

Na důležitost příčné komunikace upozorňují právě Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) která je mnohdy opomíjena. Efektivní podniky rozhodně potřebují fungující kanály pro horizontální komunikaci. Často je však považován tento kanál za neefektivní a důvodem je právě o, že jedna oblast či funkce má nedostatek pochopení pro druhou, což do značné míry komplikuje rozhodování, plánování i samotnou koordinaci. V případě diagonální komunikace se zmiňují, že je důležitá především v situacích, kdy zaměstnanec nemůže komunikovat efektivně využitím jiných kanálů. Lze tak zkrátit čas a množství práce.

Prostředky u této komunikace, které lze využít, jsou především porady individuální schůzky a konzultace mezi zaměstnanci, nástěnné tabule, podnikové časopisy.

#### Nejčastější problémy příčné komunikace

Podle Duškové (2010) tuto komunikaci často komplikují špatné vztahy mezi kolegy. Nejsou jasně nastavené pravidla a vzniká tak příliš velký boj, rivalita mezi kolegy. Často nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni ke komunikaci mezi sebou – nic je k tomu nenutí, nemají o to zájem, nejsou ani formálně nuceni komunikovat – málo rozvinutá spolupráce. Nemají dostatek času na komunikaci a to buď z důvodu velkého množství práce, že opravdu nemají čas na komunikaci, nebo neumí hospodařit s časem a mají jiné priority. V některých případech nedostatečně využívají moderní technologie, jako



jsou např. internet, fax. Příčinou může být, že firma do takovýchto technologií ani neinvestuje, nebo zaměstnanci s tím neumí zacházet.

Častějším důvodem mohou být jazykové bariéry, kdy si mezi sebou nerozumí určité profesní skupiny. Lidé, kteří mají takto odborný slovník a užívají jej, nejsou ohleduplní ke druhým, což by nemělo být nadřazeným přehlíženo.

## **2.4. Neformální systém komunikace**

Jak již bylo dříve řečeno, jedná se o systém komunikace, který není vázán na organizační strukturu, ani v tomto systému nemusí být zapojeni všichni zaměstnanci. Podle Adlera a Elmhurstové (2010) je dán živelností, vývojem neformálních vztahů v organizaci a zvyky. Může se ve své podstatě zdát, že tento systém není až tak pro organizaci jako takovou důležitý. Opak je však pravdou. Ve své podstatě dělá formální systém organizace, který je neosobní, lidským. V období změn organizační struktury může přechodně doplnit mezery ve formálním systému komunikace. Může se také stát, že formální systém komunikace není dostatečně funkční a v tomto případě jím může být přechodně nahrazen. Důvody proč vlastně vůbec vzniká tento systém v organizacích je hlavně to, že udržuje pozitivní neformální vztahy, zaměstnanci mohou mít společné zájmy, a také je to fyzická blízkost, čímž je myšleno, že například spolu sedí v jedné kanceláři. Máme více příležitostí člověka poznat.

Obsahem neformální komunikace mohou být nejen informace, které se nemusí zrovna týkat práce – např. se můžeme ptát, co rodina, kamarádi apod. Ale mohou to být i právě pracovní informace, ty však jsou brány nezávazně, nejsou mnohdy dosti spolehlivé.

Pro tento druh systému je typický přímý osobní kontakt. Ale lze také využít i nepřímého kontaktu ve formě např. Písemných vzkazů, dopisů apod.

Tak jako je tomu u každého systému či podsystému komunikace, i zde najdeme klady a zápory. Využitím neformálního systému komunikace může dojít k urychlení přenosu informací mezi zaměstnanci, právě proto, že nevyžaduje oficiální postupy, upřesní některé chybějící formální informace a dochází při něm k navazování a udržování neformálních vztahů. Silnou nevýhodou však je, že se mohou šířit i jiné informace, než ty, které získáváme z oficiálních zdrojů. Důvodem proč tomu tak je, že v minulosti mohly formální zdroje selhat a zaměstnanci tedy budou více věřit těm neformálním. Protože je tento systém dán neformálními vztahy, které jsou ve firmě, mohou se prostřednictvím něj

šířit fámy, pomluvy, tedy deformované informace. Jelikož je zdroj informací vždy neznámý, lidé si víc dovolují.

## 2.5. Manažerská komunikace

Je známo, že bez intenzivní komunikace nelze správně provádět činnost. Janda (2004) konstatoval, že bez komunikace nemůže pracovat žádná skupina lidí. Na její kvalitě záleží úspěšnost jednotlivých projektů, které firma má v plánu, či vykonává. Komunikace uvnitř organizace spojuje všechny manažerské funkce. Účelem tohoto je efektivní využívání zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Jedná se především o tyto zdroje: informace, finance materiál a lidé a jejich kultura. Ale téma této práce naznačuje, že tím nejcennějším nástrojem v rukou manažera jsou právě INFORMACE.

Mikuláščík (2010) si všímá toho, že manažer neustále prožívá vnitřní dilema. Často mezi vlastním morálním přesvědčením a tím, aby zachoval loajalitu k firmě, pro kterou pracuje, jejím cílům a postupům a v neposlední řadě vůdcovstvím a podřizováním se autoritě. Autor ukazuje, že každý manažer, který vede skupinu lidí, provádí hned několik činností:

- řídí,
- informuje,
- vysvětluje,
- přikazuje
- přesvědčuje,
- motivuje spolupracovníky,
- kontroluje, monitoruje práci,
- kritizuje,
- organizuje, koordinuje,
- dělá rozhodnutí.

Každý z těchto uvedených bodů sleduje jednotlivé funkce komunikace v organizaci jako celku.

Velmi důležité pro řízení každé organizace jsou **komunikační dovednosti manažerů**. Každý manažer je při své práci denně používá. Mohou být buď vrozené, nebo získané (naučené). Samozřejmě se lze těmito dovednostem naučit, rozvíjet je, ovšem jedná se o dlouhodobou záležitost. Janda (2004) upozorňuje na to, že pro každého manažera je důležité vědět dva základní aspekty. Tedy CO potřebují a chtějí slyšet jeho zaměstnanci, jaká jsou jejich očekávání a JAK, tedy využití správných komunikačních nástrojů. Je důležité se naučit správně porozumět svým zaměstnancům.

Bělohávek (1996) stanovil tři základní dovednosti pro efektivní komunikaci, mezi něž patří naslouchání, sdělování informací a techniky neverbální komunikace.

## **Naslouchání**

U této dovednosti dochází nejčastěji k chybám. Důvodem je mnohdy to, že se daleko více soustředí na své problémy, na svou prezentaci názorů, než aby dokázali pozorně sledovat řeč druhého. Popisuje proto několik doporučení, které by měly zvýšit úroveň naslouchání.

- a. Snažit se snížit vyrušování, možnou myšlenkovou nepřítomnost, plně se snažit soustředit na to, co se nám snaží jedinec sdělit.
- b. Je dobré si v hlavě opakovat důležité informace, jako jsou např. data, jména, čísla. Snadněji si je poté vybaví.
- c. Všímat si gest, postojů a výrazu v obličeji komunikujícího i jeho změn hlasu. A srovnat je s tím, o čem hovoří. Pokud neodpovídá tomu, o čem hovoří, pak to může svědčit o konfliktu.
- d. Přestávky a změny rytmu řeči často signalizují příležitost ke kladení otázek, či odpovědím.
- e. Také je dobré se ptát komunikujícího, komentovat jeho projev. Lépe pak danou problematiku vysvětlí.
- f. Dávat zpětnou vazbu, aby bylo jasné, zda příjemce rozumí, či ne.
- g. Pozorně sledovat informace, které mají pro příjemce osobní význam. Mělo by být vše jasné, než komunikující odejde.

## **Sdělování informací**

Aby byla zcela správně pochopena zpráva, měl by se držet komunikující těchto zásad:

- a. Rozmyslet si včas obsah sdělení, čeho má být dosaženo.
- b. Stanovit klíčové body sdělení a promyslet si jejich pořadí.
- c. Zvolit si styl pronesení zprávy nejen z hlediska jejího obsahu, ale také místa kde má být sdělována. Užívat krátké věty.
- d. Sledovat reakce a být připraven na změnu plánu sdělení pokud příjemci nerozumí, nebo jsou unavení, netrpěliví.
- e. Jestliže je sděleno, co bylo třeba, vždy ukončit projev pozitivním tvrzením.

Aby byl příjemce sdělení pozitivně naladěný, existuje několik rad, jak je tohoto možné dosáhnout. Například opakovat část informace vlastními slovy, pronášení dojmů o

jeho psychickém stavu či rozpoložení, zopakování důležitých částí hovoru druhé osoby, využívání rekapitulace jako možnosti přechodu k jinému tématu a porozumění (empatie).

### **Neverbální komunikace v manažerské praxi**

Tento typ komunikace má své místo při sdělování informací. Jedná se o výrazy obličeje, gesta, způsobu postoje těla apod. Bělohlávek (1996, str. 247) uvádí, že má pro manažery dvojí smysl. Mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a zároveň mají možnost ovlivnit svůj výraz takovým způsobem, že u druhé osoby vytvoří pozitivní dojem. Pro zlepšení neverbální komunikace doporučuje:

- a. snaha o přiměřeně uvolněný výraz,
- b. omezit rušivá gesta,
- c. udržovat oční kontakt – není vhodné dívat se neustále kolem sebe, ale není také vhodné zírat na komunikujícího,
- d. potvrzovat mluvu komunikujícího přikyvováním atd.
- e. dívat se na komunikujícího přímo
- f. zachování otevřené pozice – uvolnit ruce, paže a hlavu
- g. mírný náklon k druhému
- h. je možné využít gesta, ale nedoporučuje se dramaticky mávat rukama, hrát si s tužkou, nebo se dokonce komunikujícího dotýkat

Problematickou manažerských komunikačních dovedností se podrobně zabývá i Hloušková (1998), která upozorňuje na následující důležité dovednosti:

**1. Dovednost soustředit se a upoutat pozornost druhého** – mnohdy se stává, že manažeři jsou natolik zaneprázdněni, že si zvykli dělat několik věcí najednou a je tomu tak i při tom, když se jim snaží jejich podřízení něco sdělit. Je však nutné, aby se plně soustředil na obsah řeči, než na ostatní činnosti. Další chybou je např. úprava jejich zevnějšku, kterou se snaží upoutat manažeři pozornost. Často nevhodně zvolená kombinace barev oblečení, směšně upravené vousy, make-up apod. Těchto chyb se mnohdy dopouštějí ti, kteří mají malou sebedůvěru nebo nejsou vyrovnaní.

**2. Dovednost mluvit srozumitelně** – rozeznáváme dva druhy srozumitelnosti – obsahu slov a výslovnosti. Ve většině případů manažeři využívají tohoto k manipulaci se svými zaměstnanci, protože se neodvážejí říci, že nerozuměli. Tito manažeři mají silnou schopnost sebeprosazování.

**3. Dovednost naslouchat a porozumět druhému** – naslouchat umějí jen ti, kteří si váží názorů druhých i přesto, že s některými nemusí souhlasit. Autorka uvádí celkem čtyři stupně naslouchání: 1. Je když posloucháme, ale nevnímáme, 2. Poslouchání těch částí, které nás zajímají, 3. Poslouchání slovo od slova a 4. Empatické naslouchání, tedy vcítíme se do komunikujícího.

#### **4. Dovednost správně používat oční kontakt**

**5. Správná volba meziosobní vzdálenosti** – v dnešní době již není u manažerů problém v tom, jakou vzdálenost by měli udržovat mezi sebou a komunikujícím. Nyní je problémem, že nevolí jednu z nejlepších forem komunikace, a to kruhové. Myslí se tím sezení u kulatého stolu. Je vhodné si vybrat správný nábytek do kanceláře.

**6. Vytváření souladu v komunikaci napodobou mimoslovní komunikace** - tento způsob představuje napodobování mimoslovní komunikace v hlasovém projevu, jako je např. hlasitosti, tempa, dynamiky řeči, polohy hlasu a ostatních tělesných projevů jako jsou postoje, pohyby.

**7. Dovednost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů** - vychází z poznatku, že postoje lidí bývají často v rozporu, zatímco skutečné zájmy bývají v rozporu maximálně ve 20 % případů. Proto je důležité odhalovat skutečné zájmy partnerů dříve, než s nimi začneme měřit sílu své pozice.

**8. Dovednost nedotknout se osobnosti partnera a necítit se dotčen** -často se mají manažeři vztah k druhým lidem stejný jako k sobě samým. Proto se mnohdy stává, že byt' třeba nevědomky, dotkli druhého. Jedná se o schopnost související s emoční vyzrálostí a sebeúctou.

**9. Dovednost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu** - i přesto, že je zpětná vazba brána jako nejdůležitější součást komunikace v pracovním prostředí, ještě stále není dostatečně využívána. Existuje spousta důvodů, proč tomu tak je. Je nutná dávka odvahy pokud chceme sdělit, co si myslíme, chybí schopnost argumentace, schopnost vidět situaci z širšího pohledu apod. Většinou manažeři preferují jednosměrnou komunikaci, obousměrnou pouze v případech, pokud má pro ně svůj význam.

## **2.6. Prostředky užívané k vnitropodnikové komunikaci**

Ke komunikaci v organizaci lze použít velké množství druhů prostředků, aby se informace dostaly ke správným lidem. Je však důležité zvolit vhodný druh a počet. Armstrong (2007) rozděluje prostředky na písemné a verbální. Mezi písemné řadí např.

časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky. Verbální jsou např. schůze, skupinové (týmové) brífinky atd. Autor také podrobně popisuje jednotlivé nástroje.

Uvádí, že v dnešní době se čím dál tím častěji začíná uplatňovat ke komunikaci **intranet** (vnitřní elektronická pošta). Výše uvedený autor uvádí, že díky tomuto nástroji, se zpráva dostane rychle k velkému množství pracovníků. Často se také užívá k oboustranné komunikaci.

**Časopisy** se často užívají k průběžné informovanosti zaměstnanců o dění uvnitř podniku. Ty jsou většinou pro účely public relations. Zaměstnanci se dovídají takto o podnikových úspěších, pomáhají jim lépe se identifikovat s podnikem. Nevýhodou však bývá, že se právě týká public relations, a zaměstnanci to mohou vnímat, že se málo věnuje jejich každodenním záležitostem. Pravým opakem v jistém slova smyslu jsou **podnikové noviny**, nejen že vychází častěji než časopis, ale věnují se do jisté míry také starostem pracovníků. Pro jejich efektivitu autor doporučuje, aby obsahovaly záměry managementu, jejich vysvětlení a možné dopady na pracovníky. Pro úspěšnost jak časopisů, tak podnikových novin je vhodné, aby vydavatelem byl člověk, který dobře zná nejen podnik, ale také jeho zaměstnance. Musí být nestranný, poctivý a důvěryhodný.

**Věstníky a oběžníky** jsou užívány pro rychlou informovanost zaměstnanců o důležitých událostech, které nemohou čekat. Mohou být jak na nástěnkách, tak rozdávány pracovníkům. Mohou se stát výchozím bodem pro brífink. Nejčastěji zneužívaným nástrojem komunikace bývají **nástěnky**. Jsou mnohdy přeplněné nezajímavými a nepoutavými událostmi. Jsou však druhým nejčastěji užívaným nástrojem.

Mezi nástroje verbální komunikace nejčastěji řadí **týmové brífinky** (neboli skupinové brífinky). Do společných setkání jsou zapojeni všichni lidé uvnitř podniku. Cílem je překonat nedostatky a chyby příležitostných brífinků prostřednictvím zavedení řádu do systému. Přínosem je, že umožňuje zlepšit a formalizovat komunikaci „tváří v tvář“. Je však nutné, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni, může se stát, že zájem často upadá a brífinky jsou neúspěšné. Je také nutný dohled a kontrola shora.

Tento výčet doplňuje Holá (2006) o další prostředky, které mohou být užívány. Jde především o:

- **Týmové porady** – užívají se pro vedení a řízení týmu i jednotlivců. Manažeři takto objasňují strategie firmy, vysvětlují zaměstnancům smysluplnost jejich práce v rámci dosahování celofiremních cílů. Efektivnost porady je podléhá její přípravě a strukturovaném průběhu. Před jejím konáním, je důležité obeznámit účastníky

s programem. Cílem je kontrola splněných úkolů a následné zadání nových a prohloubit týmovou spolupráci.

- **Interní školicí programy** – kde se konkrétněji projednávají strategie a taktiky, jednotlivé cíle firmy. Jsou vhodné především, pro to, aby zaměstnanci lépe pochopili a přijali firemní cíle. Je to velmi dobrý způsob pro dostačující objasnění, což je základní kámen pro přijetí úkolů, nebo změn. Zároveň jsou užívány pro sdílení znalostí, předávání know-how, jako školení při nástupu do zaměstnání apod.
- **Konzultace** – manažeři by si měli najít čas na konzultaci se svými spolupracovníky. Měly by však být vhodně organizovány.
- **Společenské a sportovní akce** – jsou vhodné pro získání zpětné vazby. Společenské akce jsou vhodné k ukončení důležitého období. Posilují týmovou spolupráci. A protože firma (jako zaměstnavatel) do jisté míry ovlivňuje i rodinné vztahy, je to jeden ze způsobů, jak s ní seznámit i rodinu zaměstnance.
- **Výroční zprávy** – poskytují souhrn důležitých informací, týkající se firmy. Jsou určeny nejen pro interní zaměstnance, ale také pro širokou veřejnost. Informuje o prosperitě firmy, plnění plánů a dosažených cílech, srovnává s minulostí atd. Měla by vypovídat o skutečném stavu a vyznívat pozitivně.
- **Firemní profil** – obsahuje informace o firmě, její historii a také o jejích zlomových událostech. Často jsou zde uvedeny poslání a vize apod.
- **Manuály činností** – obsahuje popisy práce jednotlivých pracovních míst, kompetencích, zodpovědností, jak činnosti navazují na další. Poskytují informace o jednotlivých procesech, funkcích a konkrétních aktivitách a další informace.

Holá (2006) uvádí i jiné prostředky a formy interní komunikace, které také slouží ke zlepšování vztahu se zaměstnanci. Jedná se o způsob neverbální komunikace. Myslí tím např. činy, vize, plány, úspěchy či neúspěchy, hodnocením, odměňováním, také způsobem oblékání zaměstnanců, symboly apod. Jedná se zde především o **firemní předměty a dárky**, které často obsahují logo firmy. Jsou nejčastěji určeny zákazníkům. Jinými slovy se jedná o tzv. marketingové předměty. U zaměstnance vzbuzují pocit sounáležitosti s firmou. Firmy také **nabízejí své produkty a služby zaměstnancům**, většinou by se tak mělo dít za zvýhodněných podmínek. Takto si také firma může dopomoci k získání dobrého jména a doporučování svých produktů právě prostřednictvím samotných zaměstnanců. V neposlední řadě je hojně užíváno **firemní oblečení**. Často je tomu z důvodů bezpečnostních nebo hygienických, někdy je tomu také i z estetických důvodů (často

v oblasti poskytování služeb). Nutností je, aby oděvy byly opatřeny firemním logem, popřípadě byly ve firemních barvách.

## 2.6. Bariéry firemní komunikace

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha (1997) se v každé organizaci objevují problémy a nejčastěji jsou právě způsobeny neefektivní komunikací. To co nejčastěji narušuje komunikaci, je šum, ten se může objevit v každé fázi jejího procesu, ať už se jedná o překážku např. v interpretaci informace, jejímu zakódování, sdělení dekódování apod. Sdělení je tak zkresleno, a mnohdy je i špatně pochopeno. Každá z bariér se může projevit jak u jedince (např. odlišnost postojů) tak ze strany organizace (např. filtrování). Uvádějí nejčastější důvody, proč se firemní komunikace hroutí:

**1. Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností** – jinými slovy jednu informaci mohou zaměstnanci interpretovat zcela různým způsobem. Výsledkem je tedy rozdíl mezi procesy zakódování a dekódování. Pokud jsou oba tyto procesy stejné, pak se komunikace stává nejefektivnější. Zaměstnanci v podnikové hierarchii mají často různé znalosti, zkušenosti, postoje atd. a může tak kvůli odlišnosti docházet k neúmyslnému zkreslení informace. Od manažerů se v této situaci očekává, že si osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které jej pak povedou k úspěšnému hledání řešení situace.

**2. Selektivní vnímání** – jedná se o to, že jedinec, který přijímá informaci, často slyší jen ty její části, se kterými souhlasí, které jsou tedy v souladu s jeho názorem. Ty části, se kterými nesouhlasí, buď nepřijme vůbec, nebo je překrouť. Nejčastěji tento typ vnímání vyúsťuje do stereotypů, kdy jedinec má předem utvořené představy a odmítá rozlišovat jednotlivé projevy chování, což je bariéra pro efektivní komunikaci.

**3. Špatná schopnost naslouchat** – naslouchání se pokládá za jednu z nejdůležitějších činností manažera (tedy komunikace nadřízeného s podřízeným). Pokud manažer není zcela schopen naslouchat svým podřízeným, není tak možné dosáhnout zpětné vazby, předat správně pokyny a dosahovat cílů.

**4. Předčasné hodnocení sdělení** – zaměstnanec jako příjemce zprávy při každé komunikaci vyhodnocuje sdělení ještě dřív, než proběhne celá komunikace. Toto hodnocení může být mnohdy založeno např. na předchozí zkušenosti s komunikátorem.

**5. Nedostatečná věrohodnost zdroje** – záleží na tom, jak moc velkou důvěru chová příjemce ke komunikátorovým činům a slovům. Toto ovlivňuje pak, jak příjemce



vidí a reaguje na slova a myšlenky komunikátora. Stupeň věrohodnosti velmi závisí na příjemcových předchozích zkušenostech.

**6. Sémantické problémy** – komunikace obecně, je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Protože lze informaci předat „pouze“ pomocí slov, jedno slovo má pro každého jedince či skupinu jiný význam. Manažer by tedy měl věnovat pozornost tomu, jak správně popsat danou aktivitu, kterou chce, aby daný jedinec či skupina vykonávali, ať už se jedná o ústní či písemný popis.

**7. Účelové filtrování** – tento problém je velice rozšířen u vzestupné komunikace. Jde o to, že se odesílatel (např. zaměstnanec na nižší řídicí úrovni) snaží manipulovat s informací ve svůj prospěch, ví, že vedení odměňuje pomocí zásluh. Manažeři prostřednictvím vzestupné komunikace jsou schopni kontrolovat, zda je daná práce prováděna správným způsobem. Filtrování je výraznější v hierarchické organizaci, která má více úrovní řízení.

**8. Časová tíseň** – je nejzávažnější bariérou. Manažeři nemají čas věnovat se častěji svým podřízeným, komunikovat s nimi. Důsledkem bývá opomenutí, což znamená, že kdo by měl být normálně informován, např. o problému, je v důsledku časové tísně opomenut.

**9. Komunikační přetížení** – v poslední době dochází k rychlému rozvoji komunikačních technologií. Dochází tak k tomu, že manažeři jsou přehlčeni obrovským množstvím informací, které nejsou schopni zpracovat. Z tohoto důvodu některé zprávy odkládají, a tedy nejsou ani dekodovány.

Existuje ještě další spousta bariér, či překážek, které snižují kvalitu komunikace. Další příklady bariér uvádějí Weihrich a Koontz (1993) jako je např. **nedostatečné plánování**. Upozorňují na to, že je nutné si nejprve celou záležitost dobře promyslet, naplánovat, stanovit si cíl sdělení, tak aby bylo dosaženo kvalitní komunikace. Další problém uvádějí jako **špatně vyjádřené sdělení** – zpráva sice může být zcela jasná, ale stačí použít nevhodné slovo, špatně strukturovat zprávu, nepřesně vyjádřit celkový účel a dochází tak nepřesnostem.

Naproti tomu Mikuláščík (2010) rozděluje bariéry komunikace na **interní** (tedy takové, které jsou způsobeny osobnostními problémy) a **externí** (jsou způsobeny vlivem prostředí). Jako příklad *interních bariér* uvedl:

- Komunikující se obává neúspěchu, což se může projevit chvějícím se hlasem.
- Problémy osobního rázu, které se promítají do jeho emočního stavu. Emoce mnohdy vedou ke snížení sebekontroly.

- Skákání do řeči.
- Fyzické nepohodlí, které snižuje ochotu naslouchat.
- Nesoustředěnost na komunikaci. Nevnímá samotného komunikujícího
- Předpojatost, předsudky, stereotypizace.

*Z externích problémů zde uvádí:*

- Nejčastější jsou demografické bariéry. Tedy rozdílnost ve věku, pohlaví apod.
- Vyrušování třetí osobou. Stačí pouhá jeho přítomnost.
- Hluk, vizuální rozptylování.
- Bariérou může být i samotná organizace. Znemožňování zpětné vazby, dodržováním hierarchického uspořádání organizace.

## 2.7. Doporučení pro zkvalitnění komunikace

I přesto, že existuje mnoho bariér, jsou určité způsoby, kterými lze tyto komunikační překážky překonat. Je nutné si však nejprve uvědomit, že jsou v organizaci problémy, přiznat si je a následně s nimi pracovat a to tím správným způsobem. Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí základní prostředky jak zefektivnit vnitropodnikovou komunikaci:

1. **Přizpůsobit se světu příjemce sdělení** – pokusit se předvídat účinek toho, co se chystá manažer napsat či říci. Myslí tím příjemcovy pocity, postoje.
2. **Používat zpětnou vazbu** – získat reakci na sdělení od příjemce. Každý manažer by měl zjišťovat, zda jeho pokyn, či zpráva byla správně pochopena a k tomu právě slouží zpětná vazba, která podle Bělohávků (1996, str. 234) může nabývat několika úrovní stejně jako je tomu u procesu komunikace:
  - *na úrovni vnímání* – např. odpovědí „ano“ nebo „rozumím“, čímž si manažer ověřuje, že příjemce zprávu zachytil, nelze však říci, že zprávu zachytil dokonale,
  - *na úrovni kódu* (kompletní zopakování pokynu) – neznamená to však, že úkol pracovník pochopil správně,
  - *na úrovni významu* – příjemce správně pochopil smysl sdělení.
3. **Používat komunikaci tváří v tvář** – je vždy lepší komunikovat z očí do očí, nejenže můžeme vždy sdělení přizpůsobit, tak aby bylo správně pochopeno navíc je však možné získat okamžitou zpětnou vazbu, jaká je reakce na sdělení.

4. **Používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení** – sdělovat informace po částech a důležité body opakovaně zdůraznit.
5. **Používat přímočarý, prostý jazyk** – používat jednoduchá slova, krátké věty.
6. **Sladit činy se slovy** – co se slíbí, to se také musí splnit.
7. **Používat různé komunikační kanály** – aby zprávy byly podány v takové formě, v jaké byly sděleny, je vhodné ústní komunikaci posílit písemným sdělením a naopak.
8. **Oslabit problém velikosti** – pokud je to možné, snížit počet úrovní řízení, podporovat v komunikaci rozumnou míru neformálnosti.

Tento výčet doplňuje také Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), kteří uvedli, že manažer má v podstatě dva úkoly a to, že je nutné zlepšit své sdělení a schopnost porozumět tomu, co chtějí sdělit. Provéřit si to, zda bylo správně pochopeno, co se snažili sdělit. Vždy je možné, že dojde k nepochopení, až už je to ve fázi kódování sdělení, či jejímu dekódování.

**Efektivní naslouchání** – tady si musí každý uvědomit, že existuje podstatný rozdíl mezi posloucháním a nasloucháním. Je nutné naslouchat s porozuměním. Manažer však musí chtít naslouchat. Newstrom a Davis (1997) uvedli *desatero zásad pro efektivní aktivní naslouchání*: 1. *Nemluvit* (není možné naslouchat, když mluvíte), 2. *Sledovat pohodlně mluvícího* (pomoci druhému, aby se cítil pohodlně, když mluví), 3. *Dívat se na mluvícího* (zajímat se o něj, oční kontakt), 4. *Odstranit to, co by mohlo rozptylovat* (např. zavřít dveře), 5. *Vcítit se do mluvícího pokud je to možné*, 6. *Být trpělivý*, 7. *Držet na uzdě svůj temperament* (než budeš mluvit, či jinak reagovat, udělej si pauzu), 8. *V klidu argumentuj a kritizuj* (nehádat se), 9. *Pokládej správně otázky* (pomáhej rozvíjet další body konverzace), 10. *Přestaň mluvit*.

**Verbální hodnocení zaměstnanců** v rámci hodnotících pohovorů dle Mikuláščíka (2010) patří výhradně do kompetence nadřízeného. Jde o průběžný proces, který je součástí jeho každodenní práce. Základním východiskem je především posuzování pracovního výkonu, co zaměstnanec dělá, jak to dělá, a doplňujícím měřítkem je profil osobnosti v souvislosti s prací a mezilidskými vztahy.

**Smyslem verbálního hodnocení** je především zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, posilování jeho předností a odstranění chyb. Také pomáhá zpětnou vazbou motivovat zaměstnance, upřesňuje jeho další kariérní růst, rozvoj, hlubší vzájemné poznávání. Aby však bylo hodnocení opravdu efektivní, je nutné dodržet určité kroky:

1. Určení požadavků, které jsou nebytné pro výkon funkce.
2. Rozhodnutí a příprava optimálních hodnotících metod.
3. Příprava vedoucích na hodnocení tak, aby byla zachována srovnatelnost a také dodržování stejných hodnotících kritérií pro hodnocení v případě každého zaměstnance.
4. Mohou být prodiskutovány metody hodnocení se zaměstnanci.
5. Hodnocení podle pracovních norem.
6. S každým zaměstnancem je třeba prodiskutovat připomínky a závěry, tedy informovanost by měla být vzájemná.
7. V závěru stanovit si budoucí výkonnostní cíle.

Často je hodnotící pohovor nejen pro obě strany velmi stresující, jedná se však o tu nejlepší a velmi přínosnou cestu, jak se vzájemně pochopit. Co je však velmi důležité, je příprava, nejen ze strany nadřízeného ale také samotným zaměstnancem, není vhodná improvizace. V případě kritizování podřízeného, je nutné, aby nadřízený, tedy hodnotitel, byl konstruktivní a hlavně aby byla tato kritika z pohledu zaměstnance přijímána jako podpora a tedy hledání cesty ke zlepšování výkonu. Sám nadřízený by měl pochopit, že sice jsou jakési požadavky firmy, se kterými je výkon zaměstnance srovnáván, ale zároveň existuje i druhá stránka věci, tedy že i zaměstnanec má určité podmínky k plnění svých očekávání ze strany.

Weihrich a Koontz (1993) poukazují také na to, že pokud je pocíťován v organizaci problém týkající se právě komunikace, lze pro její zlepšení uvnitř organizace provést tzv. **komunikační audit**. Je to jeden z nástrojů, jak lze zkontrolovat komunikační taktiky, sítě a činnosti, vlastně analyzuje komunikaci ve vztahu k veškerým manažerským aktivitám. Je možné jej provádět pozorováním, pomocí dotazníků, rozhovorů a také analýzou psaných dokumentů.

Audit se zaměřuje na čtyři základní sítě, a to:

1. *regulační nebo úkolově orientovaná síť* – vztahuje se k taktikám, postupům a vzájemným vztahům mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky;
2. *inovační síť* – řešení problémů, schůzky, návrhy, změny;
3. *integrační síť* – pochvaly, odměny, povýšení a jiné záležitosti, které spojují podnikové cíle s individuálními potřebami;
4. *informativně instruktivní síť* – publikace společnosti, nástěnné zprávy a neoficiální informace.

### 3. CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMU A DOTAZNÍKU JAKO VHODNÉ TECHNIKY SBĚRU RELEVANTNÍCH DAT

Základem sociologického výzkumu v oblasti řízení uvnitř organizace je podle Nového (1997) poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací a preferencí i jednání pracovníků či pracovních skupin. Plní jak motivační, tak také poznávací a kontrolní funkci na všech úrovních, ve všech oblastech a fázích řídicího procesu. Ve své podstatě jej chápeme jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a vysvětlení informací o sociální oblasti objektivní skutečnosti. V této práci však bude prováděna analýza na základě průzkumu. Průzkum je chápán stejně jako výzkum, avšak jsou zde drobné odlišnosti. Tato akce není tak rozsáhlá a nemusí přesně do hloubky odrážet skutečnost. Výzkum má složitější charakter a je položen na základě dlouhodobého sledování situace.

#### 3.1. Postup provádění sociologického průzkumu

Při provádění průzkumu musíme postupovat podle určitých kroků, aby byl smysluplný a jeho výsledky přesné. Nový (1997) rozděluje průzkum celkem do tří základních etap, a to přípravná etapa, realizační etapa a etapa zpracování výsledků a jejich interpretace. Žádná z těchto fází nesmí být vynechána.

##### 1) Přípravná etapa

Je pokládána za jednu z nejdůležitějších etap. Ovlivní výslednou kvalitu prováděného průzkumu. Samotná přípravná etapa, je ještě rozdělena do několika kroků. Jako je tomu u každého plánování i v této přípravné etapě je nutné si nejprve **stanovit cíl (cile)**, který musí být splnitelný, jasně a jednoznačně formulovaný. Také je nutné si nadefinovat problémovou situaci, která nejčastěji vzniká nesouladem mezi znalostí potřeb zaměstnance v jejich činnosti a neznalostí prostředků, s nimiž je možné tyto potřeby uspokojit. V další fázi shrneme poznávací postupy a stanovíme jednoduchá tvrzení, tzv. **hypotézy**, či očekávané výsledky průzkumu. Je také nutné si vymezit **objekt** průzkumu, což je určitá sociální oblast nebo to mohou být také společenské vztahy, ve kterých se mohou vyskytnout sociální problémy. **Předmětem** takového zkoumání jsou vlastnosti, stránky a

zvláštnosti objektu, které jsou zjišťovány. Následně stanovíme **zkoumaný vzorek**. K tomuto se nejčastěji používají statistické postupy. Důležité je provádět průzkum na vhodném místě a v příhodném čase, který je pro respondenty nejvhodnější. Určíme si časový harmonogram, který zahrnuje jednotlivé etapy průzkumu v určitém pořadí, které je nutné dodržet. Tato etapa je završena zpracováním dokumentu, tzv. Projektu výzkumu, který právě zahrnuje výše popsané jednotlivé kroky.

## **2) Realizační etapa**

V této etapě je důležité připravit oblast, ve které bude vykonáván průzkum, a budou získány nutné sociální informace. Aby však byl dostatek objektivních informací, je žádoucí respondenty motivovat. Proto je nutné vysvětlit především cíl průzkumu, záměry i předpokládané výsledky. Celá tato etapa je složitá, protože zde existuje řada činností, které je nutné dobře zkoordinovat a řídit.

## **3) Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**

V této fázi jsou zpracovány získané informace z předchozí etapy, pomocí statistických metod. Tuto část také dělí do několika kroků. Nejprve je zkontrolována reprezentativnost výběrového souboru. Tedy zda odpovídá základnímu souboru. Poté je zjištěno základní rozložení s pomocí jednoho znaku. K tomuto se používají výpočty středových charakteristik, jako je např. průměr, modus, medián. Dále se také vypočítávají odchylky a rozptyly, což nám umožňuje vyhodnotit celou řadu údajů. V dalším kroku je měřena síla závislosti, případně její směr. V této fázi záleží především na tom, jakého charakteru jsou škály vstupních znaků.

V poslední části jsou využity vícerozměrné metody, které při zpracování poskytnou kvalitativně vyšší informaci. Nejčastěji se z těchto metod užívají např. mnohonásobná regrese, vícerozměrná analýza rozptylu, kanonická analýza, faktorová analýza, shluková analýza a multidimenzionální šalovací metody. Po takovémto zpracování dat je možné připravit materiál pro interpretaci. Tedy ze statistických charakteristik vytvořit objektivní zjištění. I v této fázi ji nutné postupovat určitým způsobem. Nejprve jednoduše popsat jednotlivé jevy, jejich vlastnosti, posoudit zda tyto jevy potvrdily možnost faktické i věcné souvislosti a samozřejmě také, zda směr závislosti odpovídá vztahu příčiny a následku.

V závěrečné zprávě o průzkumu je nutné popsat cíl a smysl průzkumu, použitou metodu a zkoumaný soubor. Dále pak také vlastní poznatky průzkumu a na závěr také shrnutí a doporučení pro praxi.

### 3.2. Dotazník

Metody empirického výzkumu rozdělují Surynek, Komárková a Kašparová (2001) do čtyř základních skupin podle zdrojů: dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných skutečností. Dále však bude práce věnována dotazování, jako použité metodě a konkrétně technice dotazování.

Písemné dotazování, které je pokládáno Surynkem, Komárkovou a Kašparovou (2001) za nejčastěji používanou metodu, je založeno na písemných odpovědích respondentů. Tato metoda může využívat techniku dotazníku anebo písemnou anketu. Výhody této metody jsou v tom, že nedochází k ovlivňování osobou tazatele, respondent si často sám určí dobu, která mu nejvíc vyhovuje pro vyplnění dotazníků a je levnější. Je tedy zaručena anonymita, což umožňuje vyloučit zneužití odpovědí proti respondentům a je také zaručena větší objektivita při sběru i zpracování informací. Avšak má tato metoda některé nevýhody jako např. nižší návratnost než je tomu tak u osobního rozhovoru, svou odpověď si mohou respondenti promyslet, avšak spontánnost je často důležitější, není možná kontrola, kým byl dotazník vyplněn, nejsou kontrolovány podmínky, za kterých byl dotazník vyplňován.

Podle Nového (1997) má dotazník pevně stanovené pořadí otázek, také obsah a formu. Uvádí, že při této formě sběru subjektivních dat se respondenti, kterým jsou předány dotazníky, cítí do jisté míry zavázáni, a proto je možné od respondentů požadovat i více informací a podrobnějších. V případě pořadí otázek uvádí autor, že otázky by se měly logicky odvíjet. Většinou by měla být první otázka, která by měla respondenta pozitivně naladit. Poté by měly následovat otázky obsahově obtížnějšího charakteru, kdy ještě není respondent unaven. Poté by měly následovat mírně obtížné otázky a následuje opět část s obtížnějšími otázkami. Na konci dotazníku jsou uváděny otázky jednoduché, u kterých není potřeba, aby se respondent plně soustředil.

Při samotné tvorbě dotazníků je dle Pražské a Jindry (1997) vytvořen jakýsi „scénář dotazníku“ v němž se řeší např. pořadí otázek, psychotaktický postup (doporučují volit uzavřené nebo otevřené otázky, škály apod.), slovník dotazníku (je nutné uvést přesné znění otázky, tak aby byl dotazník správně pochopen z hlediska významu).

Existuje více hledisek, jak členit jednotlivé otázky v dotazníku, nejčastěji se však uvádí v základním členění hlediska formy, které uvádí Pavlica (2000). A to na otázky otevřené, uzavřené a polootevřené.

U **otevřených otázek** je možné se volně vyjádřit, vypsát svou odpověď. Nejčastěji se používá v případech, kdy je nutné znát celou řadu možných odpovědí. Nevýhodou však je, že je obtížnější pro zpracování. U **uzavřených otázek** je zformulován dotaz a zároveň jsou uvedeny varianty odpovědí. Jsou jednodušší z hlediska zpracování, avšak u nich není možné zaznamenat zřejmé kvalitativní změny. **Otázky polootevřené** jsou postaveny tak, že jsou zde uvedeny varianty odpovědí s tím, že vždy jedna varianta není zformalizována a tím je dána možnost respondentovi se volně vyjádřit.



## 4. ANALÝZA A VYHODNOCENÍ FUNKČNOSTI KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ V PORADENSKÉ FIRMĚ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ

### 4.1. Charakteristika vybrané firmy

Vybraná firma se řadí do celosvětové sítě poradenských firem. V členských firmách pracuje přes 137 000 zaměstnanců v 144 zemích světa. Každá členská firma této celosvětové sítě je právně samostatná a oddělená jednotka. V České republice (dále jen ČR) působí od roku 1990, kdy Praze byla otevřena první kancelář. Následně se rozšířila o další pobočky v Brně, Českých Budějovicích, Liberci a Ostravě. Z celkového počtu 638 odborných zaměstnanců v ČR je 29 partnerů, 28 statutárních auditorů, 99 certifikovaných účetních a 70 daňových poradců. V ČR poskytuje služby v oblasti auditu, daní a poradenství (především zaměřené na finanční poradenství, řízení rizik a poradenské služby). Mezi základní hodnoty, kterými se řídí je týmová práce, respektování jednotlivce, čestná a otevřená komunikace, společenská angažovanost, jednotu postojů a další.

Jedním ze základních nástrojů, které firma užívá pro stanovení cílů a řízení výkonnosti je tzv. *dialogue*. Snaží se tak přiblížit nejen celému týmu zaměstnanců, ale nastavuje tak cíle každého jednotlivce aby byly v souladu s celofiremními.

Cílem tohoto nástroje je, aby zaměstnanci této firmy nejen v samotné pobočce, ale v celé síti v ČR dostávali pravidelné neformální vedení, hodnocení a formální zpětnou vazbu v rámci hodnocení na zakázku či projekt, pololetního a závěrečného hodnocení. Jinými slovy, jedná se o hodnotící meeting. Ten se skládá z několika klíčových meetingů, kdy na začátku fiskálního roku koná tzv. *Goal setting*, na jaře pak *Interim Dialogue* a na konci fiskálního roku je *Year End Dialogue*. Dvakrát ročně pořádá tzv. *COM meeting*, kde jsou prezentovány výsledky firmy a dané skupiny, zmíněny jsou novinky, změny do budoucna a následuje volný program. Přibližně jednou za rok, nebo co druhý rok se provádí tzv. *360° feedback* (neboli 360° zpětná vazba), což je objektivní způsob hodnocení práce manažera hned z několika různých pohledů.

## 4. 2. Sociologický průzkum

### 4.2.1. Přípravná fáze sociologického průzkumu

Jak již bylo v úvodu napsáno, cílem této práce je analýza a vyhodnocení současné situace ve firmě a to v oblasti využívání jednotlivých komunikačních kanálů, které umožňují přenos důležitých informací nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale také mezi nimi a jejich nadřízenými. Pro to, aby bylo možné zjistit současný stav, jak je vnímán jednotlivými zaměstnanci, byl proveden sociologický průzkum pomocí dotazníků. Dotazník (viz Příloha č. 1) obsahuje celkem 16 otázek, z nichž je 13 postojových, tedy jsou rozděleny do několika podotázek. U 3 otázek mohli popsat bližší skutečnost, se kterou se setkali, vyjádřit svůj názor. Pro většinu otázek volili z následující škály odpovědí:

4	3	2	1
<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>

Příčemž u pěti otázek mohli respondenti také zvolit „0“, která znamenala, že daná situace se zde nevyskytla, či není využíván určitý nástroj pro komunikaci.

Dotazník je rozdělen do čtyř základních celků, jejichž jednotlivé otázky jsou zaměřeny na určitý komunikační tok. První část je věnována sestupné komunikaci, tedy komunikace od nadřízeného k podřízenému, vyjma první otázky, která se dotazuje na spokojenost s vnitrofiremní komunikací obecně. V této části jsou otázky zaměřeny především na to, zda dostávají zaměstnanci od svého nadřízeného dostatek informací, zda je dostávají včas a to, zda jsou spokojeni s předáváním určitých typů informací, které jsou uvedeny ve výčtu a kde mohli volit svou spokojenost pomocí výše uvedené škály.

Druhá část se zaměřuje především na vzestupnou komunikaci a komplikace, které jsou s ní spojeny. Celkem v této části jsou zahrnuty 4 otázky. První otázka z této oblasti se týká chování nadřízeného v případě komunikace se svým podřízeným. V podotázkách jsou pak uvedeny určité vlastnosti, tedy zda je slušný, povzbuzující, jestli opravdu vnímá, to co je mu sdělováno, dává možnost podřízenému, aby vyjádřil svůj názor, atd. U každé z vlastností byla opět možnost vyjádřit se za pomoci stanovené škály.

Další otázkou mohli vyjádřit svou spokojenost s předáváním určitých typů informací svému nadřízenému, tedy např. informací o plnění pracovních úkolů, že lze očekávat i určité problémy, nebo se již vyskytly, návrhy na jejich případné řešení a

vyjádření svého názoru na danou práci. V této otázce byla možnost ze stanovené škály vybrat i „0“, která zde vyjadřovala, že tento typ informací zaměstnanci nepředávají svému nadřízenému.

Následuje otázka, která se zaměřuje na komplikace v případě vzestupné komunikace. Tedy do jaké míry je tato komunikace zkomplikována tím, že nadřízený neví, jaké informace zaměstnanec potřebuje nebo očekává, nemá čas, neochota pro naslouchání, špatné vztahy apod. Bylo možné uvést i další problémy, se kterými se také mohli setkat a nejsou uvedeny v podotázkách. Předposlední otázka se dotazuje na to, zda mohou zaměstnanci komunikovat se svým nadřízeným otevřeně. Tuto skupinu otázek, týkající se vzestupné komunikace uzavírá otázka, která se týká na míru komplikací komunikace, ale z pozice zaměstnance jako podřízeného, tedy např. že nemá sám dostatek času na komunikaci (je natolik zahlcen prací), nebo se mu nenaskýtá dostatek příležitostí, nebo nedůvěřuje svému vedoucímu. Opět mohli také vypsát i jiné další problémy, se kterými se mohli setkat.

Následující skupina otázek je věnována nástrojům komunikace, a jejich využití v dané firmě. První z otázek se dotazuje, jak je vnímána důležitost jednotlivých nástrojů, které jsou v dané firmě užívány, např. nástěnka, porady, které se zde konají pravidelně, intranet, firemní časopis osobní kontakt s nadřízeným a školení. Další otázka je konkrétně zaměřena na porady, tedy jak jsou zaměstnanci spokojeni s jejich četností, s připraveností svého nadřízeného, to zda jsou obeznámeni s obsahem těchto porad předem a mohou se tedy na ni připravit, délka trvání a příležitostí pro diskusi, která by měla následovat po pevně stanoveném programu.

Otázka číslo 12 se dotazuje na to, do jaké míry se setkávají s určitými typy informací na intranetu, tedy zda jsou zde obsaženy všechny informace, které zaměstnanci hledají, jestli nacházejí i zastaralé informace a vzájemně si odporují. Následující otázkou mohli zaměstnanci vyjádřit svou spokojenost s tím, jak využívá jejich nadřízený určité typy nástrojů k předávání informací, jako jsou porady (meetingy), písemné tiskopisy (např. firemní časopis, písemné instrukce atd.), intranet a nástěnky. Z výše uvedené škály také mohli zvolit „0“, která vyjadřovala, že daný nástroj nadřízený nevyužívá. Poslední otázka této části se týká toho, do jaké míry dostávají zaměstnanci pro práci důležité informace od svého nadřízeného a od svých kolegů.

Dotazník uzavírá série otázek týkajících se horizontální komunikace, tedy komunikace mezi zaměstnanci na stejné pozici. První otázka je zaměřena na to, zda

informace, které potřebují pro výkon své práce, dostanou nejdřív od svého nadřízeného, či od svých kolegů. Další směřovala k tomu, zda si vyměňují následující typy informací mezi sebou, a to o postupu práce na společných úkolech, protože týmová práce je pro tuto firmu velmi důležitá, informace o vzniklých, nebo očekávaných problémech, možnosti či návrhy na řešení problémů a informace o pocitech při vykonávání práce, pracovních úkolů. Zde mohli zvolit z dané škály také „0“, která znamenala, že si dané typy informací nevyměňují. Poslední otázkou této části a zároveň celého dotazníku se dotazováno na to do jaké míry zaměstnancům komplikují komunikaci mezi sebou následující typy problematických situací, např. nedostatek času, nedostatek příležitostí, vzájemná rivalita, či nedůvěra. Měli možnost však napsat i jiné problémy, které nejsou uvedeny ve výčtu a se kterými se zde setkali.

#### **4.2.2. Realizační fáze průzkumu**

Než byl dotazník rozdán zaměstnancům nejmenované poradenské firmy, nejprve byl dán vedení pro schválení. Následně byl s pomocí kontaktní osoby rozdán samotným zaměstnancům v předem dohodnutý den. Každý zaměstnanec k dotazníku obdržel také obálku, kdy po jeho vyplnění a vložení jej do obálky, mohl odevzdat dané kontaktní osobě, nebo měl také možnost jeho naskenovanou kopii odevzdat také prostřednictvím e-mailu. E-mailová adresa, na kterou mohli zasílat vyplněné dotazníky, byla ve formuláři také uvedena.

Dotazníkového průzkumu se účastnilo všech 31 zaměstnanců. Na jeho vyplnění měli celkem týden. Tuto dobu zaměstnanci také dodrželi, zpětně bylo tedy odevzdáno všech 31 rozdaných dotazníků, návratnost tedy byla 100%. V průběhu konání tohoto průzkumu jsem se nesetkala s žádnými problémy, které by jej zkomplikovaly, či jiným způsobem narušily.

#### **4.2.3. Analýza výsledků průzkumu**

Výsledky sociologického průzkumu byly statisticky zpracovány pomocí výpočtu relativní četnosti. Kdy výsledky za každou zaznačenou škálovou odpověď jsou převedeny do procentuální hodnoty. Následně byl vypočítán souhrnně za celou otázku **vážený aritmetický průměr** (dále jen VAP), podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

Kde:  $\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr,

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy,

$x_i$  - hodnota i-té třídy.

Souhrnné výsledky sociologického průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 2.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>1.</b>	<b>Jste spokojen(a) s komunikací na Vašem pracovišti?</b>						
1.1.	mezi Vámi a vaším nadřízeným	23	68	10	-	-	3,1
1.2.	mezi Vámi a vašimi kolegy	52	35	13	-	-	3,4

Z uvedené tabulky lze vidět, že nadpoloviční většina zaměstnanců, je spokojena s komunikací se svým nadřízeným. Menší část, tedy přibližně čtvrtina zaměstnanců, je dokonce výrazně spokojená se vzestupnou komunikací obecně. Jen malá část se přiklání k negativní odpovědi. Ve výsledku je tedy patrné, že větší část dotázaných je spokojena s touto komunikací, protože VAP ( průměrná spokojenost) dosahuje hodnoty 3,1.

V případě horizontální komunikace, tedy komunikace mezi kolegy navzájem, je víc jak polovina naprosto spokojená, nemají žádné výhrady. Přibližně třetina je spíše spokojena. Jenom malá část dotázaných, vyjádřilo svou nespokojenost. Je však vidět, že tento negativní postoj, je o něco málo vyšší, než v případě první podotázky. Toto však nemělo vliv, na výslednou hodnotu průměrné spokojenosti s komunikací mezi kolegy navzájem, která je celkově vyšší, tedy 3,4.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)		
		a	b	c
<b>2.</b>	<b>Dává Vám Váš nadřízený dostatek informací?</b>	68	19	13

Legenda: a) ano, přesně tolik kolik potřebujete

b) ano, ale méně než potřebujete

c) ano, ale informací je více než potřebujete

Většina respondentů se v tomto případě přiklonilo k názoru, že dostává přesně tolik informací, kolik potřebují pro to, aby splnili svůj úkol. Přibližně třetina se přiklonila k tvrzení, že sice dostávají informace, avšak nejsou v požadovaném množství, čímž jsou nuceni si případné nejasnosti či chybějící informace doplnit. Více jak desetina dotázaných se přiklonilo k názoru, že jsou naopak zahlceni informacemi.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)		
		a	b	c
3.	<b>Dostáváte informace od vašeho nadřízeného?</b>	87	6	6

Legenda: a) tehdy, kdy je opravdu potřebujete?

b) dříve než je nutné (před použitím hrozí jejich ztráta)?

c) příliš pozdě, když už je nepotřebujete?

Naprostá většina respondentů na tuto otázku, která se týkala toho, zda získávají zaměstnanci včas potřebné informace. První a poslední tvrzení tvoří tzv. protipóly, kdy první se dotazuje na pozitivní jev, naproti tomu poslední na negativní jev. Je tedy vidět, že výrazná většina zaměstnanců uvedla, že dostávají tyto informace právě, v tu dobu, kdy je opravdu potřebují. Jen malá část respondentů uvedlo, že je dostávají dříve než je nutné, a tedy hrozí jejich ztráta, stejně tak tomu bylo v případě posledního tvrzení, kdy někteří vyjádřili, že informace dostávají naopak příliš pozdě, kdy už jsou pro ně nepotřebné.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
4.	<b>Jak jste spokojen(a) s tím, jak Vám Váš nadřízený předává informace následujících typů? (0 znamená, že tento typ informací Vám nadřízený nepodává)</b>						
4.1.	pracovní instrukce, které se týkají toho, co máte dělat	42	52	6	-	-	3,4
4.2.	informace, které se týkají toho, jak Vaše práce souvisí s prací Vašich kolegů	6	48	26	-	19	2,8
4.3.	informace, které se týkají postupů a doporučení, jak řešit nebo jak předcházet problémovým situacím (např. se zákazníky, kolegy apod.)	13	42	32	6	6	2,7

4.4.	informace, týkající se průběžného slovního hodnocení Vaší práce (pochvaly, pokárání apod.)	3	65	26	3	3	2,7
4.5.	podnikové informace (cíle firmy, její úspěchy či neúspěchy, připravované organizační změny apod.)	13	58	13	3	3	2,9

Více než polovina dotázaných pocítuje spokojenost se způsobem předávání pracovních instrukcí. Jen o něco málo nižší procento pocítuje naprostou spokojenost s tímto způsobem. Jen zanedbatelné množství vyjádřilo negativní postoj. Průměrná spokojenost, se způsobem jakým předává nadřízený instrukce je tedy relativně vysoká (3,4).

Mizivá část dotázaných zaměstnanců vyjádřilo naprostou spokojenost, v případě druhé podotázky, která hodnotí způsob získávání informací týkajících se návaznosti osobních pracovních úkolů, s úkoly kolegů. Přibližně polovina je s tímto spíše spokojena, avšak mohou mít i přesto nepodstatné výhrady. Více jak čtvrtina však vyjádřila svou nespokojenost na určitý způsob. Jen o něco málo nižší počet dotázaných než je tomu v případě pocítované nespokojenosti, si vybraly z uvedené škály „0“, čímž uvedli, že vůbec daný typ informací nedostávají. Poměrně výraznější množství spíše nesouhlasných odpovědí se také promítlo do průměrné spokojenosti se způsobem předávání daných informací, VAP tedy dosahuje hodnoty 2,8.

Následující podotázka zjišťuje, jak pocítují způsob, jakým jsou nadřízeným předávány informace týkající se postupů či doporučení, jak řešit problémové situace. Většina zaměstnanců zaujala k tomuto spíše kladný postoj, dokonce nepatrná část je naprosto spokojena, avšak je také silný počet i těch, kteří nejsou zcela spokojeni. Okrajově se u několika (6%) respondentů objevil silně záporný postoj a stejný počet označilo, že tento typ informací nedostávají. Takovéto rozložení odpovědí ovlivnilo i výslednou hodnotu průměrné spokojenosti se způsobem předávání těchto informací, která tak činí 2,7.

U čtvrté podotázky nadpoloviční část zaměstnanců, pocítují spíše spokojenost s tím, jak jsou svým nadřízeným průběžně hodnoceni za svou vykonanou práci (ať už se jedná o pochvalu či pokárání). Víc jak čtvrtina zaměstnanců je s tímto hodnocením, lépe řečeno, se způsobem, jak jsou informováni svým nadřízeným o tomto nespokojení. Stejně hodnoty pak byly zaznamenány nejen v případě naprosté spokojenosti, ale stejné množství vyjádřilo i opačný názor, tedy naprostou nespokojenost, jedná se však o zcela zanedbatelné množství dotázaných. U možnosti odpovědi hodnotou „0“, která znázorňovala, že daný typ

informací se zaměstnancům nedostává, byl stejný zanedbatelný počet jako u předchozích. V takovémto rozložení variant odpovědí dosáhla průměrná spokojenost s předáváním informací týkajících se průběžného slovního hodnocení (pochvala, pokárání) stejné hodnoty, jako tomu bylo u předchozí podotázky číslo 4.3.

Poslední podotázka se zaměřila na spokojenost se způsobem předávání podnikových informací, jako jsou např. cíle firmy, její hodnoty apod. Více jak polovina dotázaných je s tímto způsobem spokojena. Stejný počet respondentů projevilo jak výraznou spokojenost, tak se také přiklonili k negativní odpovědi. Nevýznamné množství pak bylo výrazně nespokojeno a stejný stav byl i v případě odpovědi typu „0“, tedy, že dané informace nejsou nadřízeným poskytovány. VAP vykazuje hodnotu 2,9, což odráží výsledný názor dotázaných na způsob předávání těchto informací.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>5.</b>	<b>Jak se chová Váš nadřízený, když s ním komunikujete?</b>						
5.1.	je slušný (např. neskáče Vám do řeči, během komunikace se na Vás nepovyšuje apod.)	58	32	10	-	-	3,5
5.2.	dokáže se ovládat (i když je např. podrážděný, unavený apod.)	19	71	10	-	-	3,1
5.3.	je soustředěný na to co chce sdělit (např. neodbíhá neustále od tématu)	35	55	10	-	-	3,3
5.4.	je povzbuzující (pochválí při úspěchu, povzbudí při neúspěchu)	10	32	52	6	-	2,5
5.5.	vytváří dojem, že vnímá to, co mu říkáte	29	65	6	-	-	3,2
5.6.	dává Vám možnost vyjádřit svůj názor	48	42	10	-	-	3,4
5.7.	projevuje zájem o Vaše nápady	29	55	16	-	-	3,1

Jestliže se podíváme na tuto otázku, která se celkově zaměřuje na to, jak pociťují chování nadřízeného, když s ním zaměstnanci komunikují, je většina spokojena. Nadpoloviční část zaměstnanců výrazně souhlasí s tím, že je nadřízený při komunikaci s nimi slušný. Jen malý počet respondentů je nespokojeno, s chováním svého nadřízeného. Průměrná spokojenost dotázaných s tím, zda je při komunikaci nadřízený slušný je relativně vysoká, VAP je tedy 3,5.



S tím, zda se dokáže ovládat i přesto, že je např. podrážděný, unavený souhlasí naprostá většina zaměstnanců. Necelá čtvrtina je dokonce výrazně spokojena. Stejný počet respondentů, jako tomu bylo u předchozí podotázky 5.1. vyjádřilo svou nespokojenost. Takovéto rozložení odpovědí lehce snížilo spokojenost s výše uvedeným, tedy na hodnotu 3,1.

Víc jak polovina respondentů odpověděla na otázku, zda je nadřizený při komunikaci soustředěný spíše kladně, dokonce víc jak třetina výrazně souhlasila. Opět stejný počet dotázaných, jako tomu bylo u podotázky 5.1., bylo spíše nespokojeno. Výsledná průměrná hodnota spokojenosti s názorem, že je soustředěný, na to co mu chce podřízený sdělit, i v tomto případě nabývala relativně vysoké hodnoty, tedy 3,3.

Na otázku, zda je jejich nadřizený při komunikaci povzbuzující, víc jak třetina respondentů odpověděla kladně, avšak větší polovina se přiklonila k negativní odpovědi. Okrajově se u několika (6%) dotázaných objevil výrazný nesouhlas s tímto tvrzením, o něco vyšší počet však výrazně souhlasilo. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí se promítlo do průměrné celkové spokojenosti s tímto tvrzením, VAP je 2,5.

V případě podotázky číslo 5.5. je patrné, že téměř všichni zaměstnanci cítí, že jejich zaměstnavatel vnímá to, co je mu sdělováno. Konkrétněji necelá třetina tento názor sdílí bez výhrad, a víc jak polovina se přiklonila ke kladné odpovědi. Jen zanedbatelné množství dotazovaných s tímto nesouhlasí. Proto je také průměrná spokojenost dotázaných s tím, jaký nadřizený vytváří dojem, že vnímá, to co mu respondent sděluje, je relativně vysoká, VAP dosahuje hodnoty 3,2.

U předposlední podotázky je necelá polovina zaměstnanců výrazně souhlasí s tím, že mohou svému nadřízenému bez obav vyjádřit svůj názor, který si vyslechne, nepatrně nižší počet byl v případě druhé odpovědi, tedy spíše souhlasí s tímto názorem. Jen nepatrný počet dotázaných, se přiklonilo k negativní odpovědi. Hodnota VAP (tzn. průměrná spokojenost s možností vyjádřit svůj názor) je jen o něco málo vyšší než u předchozí otázky, tedy 3,4.

Víc jak polovina respondentů, se v případě poslední podotázky spíše přiklonilo k tvrzení, že jejich nadřizený projevuje zájem o jejich nápady, za předpokladu, a necelá třetina dokonce výrazně souhlasí. O opaku je však v tomto případě přesvědčen o něco málo vyšší počet, než u předchozí podotázky. Avšak ani toto výrazně nesnížilo hodnotu průměrné spokojenosti s tím, že nadřizený má zájem o nápady zaměstnanců, která je 3,2.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>6.</b>	<b>Jste spokojen(a) s tím, jaké máte možnosti předávat svému nadřízenému následující informace? (0 znamená, že tento typ informací nepředáváte)</b>						
6.1.	informace o průběhu Vaší práce (plnění pracovních úkolů)	61	39	-	-	-	3,6
6.2.	informace o současných nebo očekávaných problémech	52	48	-	-	-	3,5
6.3.	Vaše návrhy na řešení těchto problémů (v rámci svých kompetencí)	39	58	3	-	-	3,4
6.4.	vyjádření vlastních názorů a pocitů týkajících se vaší práce	32	55	13	-	-	3,2

Více než polovina zaměstnanců výrazně spokojena s možností předávat svému nadřízenému informace o průběhu práce, plnění svých pracovních úkolů. Víc jak třetina dotázaných také hodnotila svou spokojenost spíše kladně. Proto také průměrná spokojenost je vysoká, VAP je 3,6. Rozložení odpovědí na druhou podotázku je podobné jako u předchozí. I v tomto případě přibližně nadpoloviční většina dotázaných projevila výraznou spokojenost s předáváním informací svému nadřízenému o současných nebo očekávaných problémech. A téměř polovina se spíše přiklonila ke kladné odpovědi. Z uvedeného jasně tedy vyplývá, že hodnota VAP, tedy průměrné spokojenosti s možností předávat informace nadřízenému o současných nebo očekávaných problémech, je jen o jednu desetinu nižší, než tomu je v předchozím případě, tedy 3,5.

Poslední dvě podotázky mají taktéž obdobné rozložení odpovědí. V případě třetí podotázky víc jak třetina dotázaných je výrazně spokojena s možností předávat své návrhy na řešení případných problémů v rámci svých kompetencí a ví, jak polovina se také spíše přiklonila ke kladné odpovědi, jen mizivá menšina s tímto nesouhlasí. Průměrná hodnota spokojenosti s tímto tvrzením je tedy 3,4. Čtvrtá podotázka, kterou mohli pomocí uvedené škály hodnocení vyjádřit svou spokojenost se sdílením vlastních názorů a pocitů s nadřízeným, které se týkají práce, se liší jen o něco málo vyšší hodnotou nespokojenosti. Ta však stále není příliš významná. Průměrná spokojenost dotázaných je tedy i v tomto případě nad hodnotou 3,0.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>7.</b>	<b>Do jaké míry Vám nadřízený komplikuje komunikaci s ním?</b>						
7.1.	nadřízený neví, jaké informace od něj očekáváte	-	19	48	32	-	1,9
7.2.	nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s vámi	3	26	55	16	-	2,2
7.3.	nezájem a neochota nadřízeného naslouchat	-	3	52	45	-	1,6
7.4.	nevhodné prostorové nebo technické zabezpečení pro kontakt při komunikaci (např. nedostatek soukromí při rozhovoru)	-	6	35	58	-	1,5
7.5.	špatné vztahy mezi vámi a vaším nadřízeným (nedůvěra apod.)	-	6	45	48	-	1,6
7.6.	<i>volné odpovědi:</i>						

Téměř čtvrtina dotázaných tvrdí, že jejich nadřízený spíše neví, jaké informace od něj zaměstnanci očekávají. Přibližně polovina ale s tímto tvrzením nesouhlasí a jedna třetina toto tvrzení rozhodně vyvrací. Naprostá většina nesouhlasných odpovědí má za příčinu nízkou hodnotu VAP (1,9), která vyjadřuje, že z pohledu respondentů, nadřízený ví, jaké informace potřebují.

Následující podotázka řeší, do jaké míry je jim komunikace komplikována tím, že jejich nadřízený nemá dostatek času. Čtvrtina dotázaných se přiklonila k názoru, že nemá dostatek času, jen zanedbatelná část s tímto naprosto nesouhlasí. Více jak polovina však toto tvrzení vyvrací. Přibližně čtvrtina tento názor absolutně zamítla, tedy pocítují, že jim je věnován dostatek času na komunikaci nadřízeným. VAP tedy vykazuje hodnotu 2,2, což odráží výsledný názor dotázaných na uvedený problém.

Téměř polovina dotázaných naprosto odmítá tvrzení, že jim nadřízený není ochoten, či neprojevuje zájem jim naslouchat. Více jak polovina zaměstnanců se také přiklání k názoru, že tomu tak není. Jen zanedbatelná část odpověděla na tuto otázku kladně. Přesto že je otázka negativně postavena, její hodnocení je tedy kladné, hodnota průměrné spokojenosti je na nízké úrovni, tedy 1,6.

S podotázkou číslo 7.4. výrazně nesouhlasila přes polovina dotázaných. Třetina také odpověděla spíše negativně. Jen zanedbatelná část dotázaných odpověděla kladně.

Takovéto rozložení odpovědí se promítlo do údaje o průměrné spokojenosti s prostorovým či technickým zabezpečením pro kontakt při komunikaci, která tak činí 1,5.

V případě předposlední podotázky polovina dotázaných tvrdí, že komunikace není v žádném případě zkomplikována špatnými vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným, například nedůvěrou. Necelá polovina s tímto tvrzením spíše také souhlasí. Pouze mizivá menšina odpověděla opačně. Hodnota VAP (tzn. průměrná spokojenost) je na stejné úrovni jako u podotázky číslo 7.3. V poslední podotázce neuvedl žádný zaměstnanec další problémy, které by mohli jinak komplikovat komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
8.	<b>Můžete komunikovat se svým nadřízeným otevřeně?</b>	29	58	13	-	-	3,2

Víc jak polovina dotázaných zaměstnanců na tuto otázku odpověděla kladně, dokonce necelá třetina tvrdí, že naprosto bez problémů může komunikovat se svým nadřízeným otevřeně. Jen malá část odpověděla záporně. Poměrně malé množství nesouhlasných odpovědí jen lehce ovlivnilo výslednou hodnotu průměrné spokojenosti s tím, zda mohou komunikovat s nadřízeným otevřeně, VAP je 3,2.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
9.	<b>Do jaké míry Vám následující problémy komplikují komunikaci s Vaším nadřízeným?</b>						
9.1.	nemáte na komunikaci s nadřízeným dost času	-	29	65	6	-	2,2
9.2.	nemáte na tuto komunikaci dostatek příležitostí (na poradách není možnost se vyjádřit, žádné soukromí při individuálních schůzkách s vedoucím apod.)	-	23	68	10	-	2,1
9.3.	nedůvěřujete vedoucímu, že některé informace zneužije (ve svůj osobní prospěch nebo proti vám či vašim kolegům)	-	13	29	58	-	1,5
9.4.	volné odpovědi: - Věřím, že nadřízený by můj problém probíral se svými kolegy.						

	- <i>Přínosné by bylo častější oficiální sezení s performance manažerem ohledně spokojenosti s mým výkonem a zhodnocení mé budoucnosti ve firmě, nejen sezení, kde je sdělováno, jak bylo shora rozhodnuto o kategorii mé výkonnosti.</i>
--	---

Pro víc jak polovinu zaměstnanců nepředstavuje nedostatek času z jejich strany komplikace pro komunikaci s nadřízeným. Pro zanedbatelné množství není toto vůbec žádný problém. Avšak třetina tvrdí, že pro ně čas představuje velké obtíže. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí se ale promítlo do průměrné spokojenosti, VAP je 2,2.

Další podotázkou hodnotili zaměstnanci, zda mají pro komunikaci dostatek příležitostí, např. jestli mají prostor vyjádřit se na poradách. Rozložení odpovědí je téměř podobné jako u předchozí podotázky. Tedy ani hodnota průměrné spokojenosti se příliš nezměnila, je tedy 2,1.

U podotázky 9.3. většina zaměstnanců rozhodně nepocituje nedůvěru ke svému nadřízenému, že by zneužil některé informace ve svůj osobní prospěch. Třetina dotázaných s tímto názorem spíše souhlasí. Necelá čtvrtina se přiklání k opačnému názoru. Protože poměrně nízký počet dotázaných uvedl, že nedůvěřuje svému nadřízenému, průměrná spokojenost byla minimálně ovlivněna, VAP je 1,5.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>10.</b>	<b>Jak jsou pro Vás následující nástroje firemní komunikace důležité?</b>						
10.1.	nástěnka	-	3	32	65	-	1,4
10.2.	porady (např. hodnotící meeting, group meeting)	35	58	6	-	-	3,3
10.3.	intranet	16	35	45	3	-	2,6
10.4.	firemní časopis	-	26	58	16	-	2,1
10.5.	osobní kontakt (na individuálních schůzkách s vedoucím apod.)	78	22	-	-	-	3,8
10.6.	školení	19	42	29	10	-	2,7

Pro většinu zaměstnanců, je nástěnka, která je užívána ve firmě, naprosto nepodstatná, téměř třetina zaměstnanců spíše souhlasí s tímto názorem. Jen zanedbatelná část ji považuje za důležitou. Proto že však převažoval počet negativních odpovědí, hodnota průměrné spokojenosti je velmi nízká, 1,4.

Porady jsou vnímány nadpolovičním počtem zaměstnanců jako důležité. Třetina zaměstnanců je považuje dokonce za velice důležité. Jen pro zanedbatelnou část dotázaných není důležitou. Poměrně výrazné množství kladných odpovědí je důsledkem také poměrně vysoké hodnoty průměrné spokojenosti s poradami, je tedy ve výši 3,3.

Pro třetinu zaměstnanců je intranet spíš důležitým nástrojem, který firma využívá, pro téměř čtvrtinu je brán jako velmi důležitý. Necelá polovina jej považuje za spíš nedůležitý. Jen mizivá část dotázaných uvedla, že je naprosto nedůležitý. I přesto že celkově nadpoloviční většina uvedla kladnou odpověď, v důsledku docela velkého množství negativních odpovědí, je hodnota VAP (průměrná spokojenost s intranetem) celkem nízká, tedy 2,6.

Firemní časopis je víc jak polovinou dotázaných hodnocen jako nepodstatný nástroj. Téměř čtvrtina jej považuje za absolutně nedůležitý. Pro necelou třetinu je však časopis přínosným. Ve výsledku je tedy průměrná spokojenost dotázaných zaměstnanců poměrně nízká.

Naprostá většina dotázaných označila osobní kontakt s nadřízeným, jako velice důležitý nástroj, především při individuálních schůzkách s nadřízeným, apod. Čtvrtina označila tento nástroj jako spíš důležitý. Takovéto kladné hodnocení jednoho z nástrojů pro komunikaci má za následek i vysokou hodnotu průměrné spokojenosti, která je 3,8.

Posledním z nástrojů, který je firmou velmi využíván jsou školení zaměstnanců. Necelou polovinou dotázaných je považován jako spíš důležitý nástroj, téměř čtvrtina jej označila jako velmi důležitý. Pro téměř třetinu zaměstnanců nepřináší školení příliš velký užitek a zanedbatelná menšina jej označila jako naprosto nedůležitý nástroj. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí, se také promítlo do výsledné hodnoty průměrné spokojenosti, kdy hodnota VAP je 2,7.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>11.</b>	<b>Jak jste spokojen(a) s průběhem porad jako příležitostí pro vzájemnou komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným, a to z hlediska jejich:</b>						
11.1.	jejich četností?	19	65	13	3	-	3,0
11.2.	přípraveností vašeho nadřízeného na porady?	26	61	13	-	-	3,2

11.3.	možností vás jako nadřízeného připravit se na porady (informuje vás o jejich programu)?	23	61	16	-	-	3,1
11.4.	délka trvání?	13	87	-	-	-	3,2
11.5.	příležitostí pro diskusi?	23	74	3	-	-	3,2

Víc jak polovina dotázaných zaměstnanců je spokojena s četností porad. Dokonce téměř čtvrtina je velmi spokojena. Jen malá část označila negativní odpověď. Hodnota průměrné spokojenosti je tedy relativně vysoká, 3,0.

S připraveností nadřízeného na porady, které jsou pořádány, je víc jak polovina zaměstnanců spokojena, téměř třetina zaměstnanců je dokonce velmi spokojena. Jen určitá, ne příliš velká část zaujala negativní postoj. Takovéto kladné rozložení odpovědí se také promítlo do hodnoty VAP, která je 3,2. Téměř podobné rozložení odpovědí je také u následující podotázky, která se dotazuje na to, zda i pořízení (samotní zaměstnanci) mají možnost připravit se předem, jestli tedy jsou dostatečně předem informováni o konání porady. Hodnota VAP, průměrné spokojenosti s připraveností nadřízeného na porady, se jen nepatrně snížila na 3,1.

Velká většina zaměstnanců je spokojena s délkou trvání porad. Nepatrná část, je dokonce rozhodně spokojena. Protože jsou odpovědi od všech zaměstnanců kladné, je i hodnota průměrné spokojenosti relativně vysoká, 3,2.

V případě poslední podotázky byl opět výrazný počet kladných odpovědí, čtvrtina uvedla, že je výrazně spokojena. Jen bezvýznamný počet označil zápornou odpověď. Poměrně velké množství souhlasných odpovědí se promítlo také do hodnoty VAP, tedy průměrné spokojenosti s možností vzájemně diskutovat na poradách. Oproti předchozí otázce zůstává nezměněna, tedy 3,2.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>12.</b>	<b>Nacházíte na intranetu Vaší organizace:</b>						
12.1.	všechny informace, které na něm hledáte?	29	65	3	3	-	3,2
12.2.	zastaralé informace?	3	13	48	35	-	1,8
12.3.	informace, které si vzájemně odporují apod.?	-	3	45	52	-	1,5

S tím, zda nachází na intranetu dotázaní zaměstnanci informace, které opravdu hledají, souhlasí víc jak polovina. Téměř třetina s tímto souhlasí bez výhrad. Jen nepatrná

část odpověděla, že zde nenachází dané informace. Tento bezvýznamný počet negativních odpovědí se jen nepatrně promítl do výsledné průměrné spokojenosti, která je 3,2.

Téměř polovina dotázaných odpověděla, že na intranetu nejsou zastaralé informace, třetina s tímto tvrzením souhlasí bez výhrad. Jen necelá čtvrtina tvrdí, že zde nachází i zastaralé informace. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí se také promítlo do výsledné hodnoty VAP, je 1,8.

Naprostá většina dotázaných na poslední podotázku odpověděla negativně. Víc jak polovina absolutně nesouhlasí s tím, že jsou na intranetu informace, které si odporují a máty by tak zaměstnanci. Necelá polovina tento názor také sdílí. Mizivá menšina je přesvědčena o opaku, nachází tedy i protichůdné informace. Ovšem ani toto nemělo téměř žádný vliv na výslednou hodnotu průměrné spokojenosti s tím, že na intranetu nenachází odporující si informace, která je 1,5.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>13.</b>	<b>Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá následující způsoby předávání informací: (0 znamená, že této možnosti nadřízený nevyužívá)</b>						
13.1.	na poradách (např. hodnotící meeting, group meeting)?	19	68	13	-	-	3,1
13.2.	formou písemných tiskopisů (např. firemní časopis, písemné instrukce apod.)?	3	52	26	6	13	2,6
13.3.	přes intranet (elektronickou poštou, firemní informační systémy apod.)?	32	58	6	3	-	3,2
13.4.	na nástěnkách?	-	10	13	29	48	1,6

Víc jak polovina dotázaných zaměstnanců je spokojena jak využívá nadřízený porady jako jeden z nástrojů pro získávání a sdělování informací, např. zde můžeme zařadit tzv. hodnotící meeting nebo group meeting. Necelá čtvrtina je s tímto spokojena bez výhrad. Jen několik málo dotázaných tvrdí opak. Výsledná hodnota spokojenosti s využíváním tohoto nástroje nadřízeným, je ze strany zaměstnanců na úrovni 3,1.

Přibližně polovina zaměstnanců hodnotí využívání různých tiskopisů nadřízeným uspokojivě. Mezi tyto tiskopisy můžeme zařadit firemní časopis nebo písemné instrukce apod. Jen zanedbatelný počet jej ohodnotilo velmi uspokojivým dojmem. Na druhé straně



čtvrtina zaměstnanců není spokojena, jakým způsobem jej nadřízený využívá pro předávání informací. Mizivá menšina je absolutně nespokojena. Vyskytla se zde však i určitá, malá část zaměstnanců, která označila ve stanovené škále „0“, čímž sdělili, že daný nástroj jejich nadřízený nevyužívá. Vzhledem tedy i k dostatečnému počtu negativních odpovědí, je hodnota průměrné spokojenosti s tiskopisy, které nadřízený používá pro předávání informací, 2,6.

Následující podotázkou dotázaní hodnotili, jak jsou spokojeni s využíváním intranetu, jako prostředek pro sdělování informací svým nadřízeným, např. tedy předávání informací elektronickou poštou, firemními informačními systémy apod. Vidíme v tabulce, že nadpoloviční část zaměstnanců je s tímto způsobem spokojena. Třetina zaměstnanců dokonce bez výhrad, je velice spokojena. Jen malá, nevýznamná část je přesvědčena o opaku, stejně tak tomu je i v případě naprosté nespokojenosti, kde je toto procento ještě nižší. Výsledná hodnota průměrné spokojenosti je tedy ve výši 3,2.

U poslední podotázky označila téměř polovina dotázaných zaměstnanců „0“, která jak již bylo výše řečeno, značila, že daný nástroj nadřízený nevyužívá ke sdělování informací. V tomto případě se jednalo o nástěnku. Téměř třetina je s využíváním nástěnky pro předávání informací nadřízeným výrazně nespokojena. Malá část se přiklání k tomuto názoru a sdílí jej s ostatními. Jen určitá, malá část zaměstnanců je přesvědčena o opaku. Výrazný počet negativních odpovědí a neutrálních, měl také vliv na výslednou hodnotu průměrné spokojenosti s využíváním nástěnek nadřízeným pro předávání informací, která je v tomto případě velmi nízká, 1,6.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>14.</b>	<b>Dozvíte se důležité informace, které potřebujete pro svou práci nejdříve:</b>						
14.1.	od svého nadřízeného?	19	55	19	6	-	2,9
14.2.	od svých kolegů?	16	39	39	6	-	2,6

Víc jak polovina zaměstnanců souhlasí s tím, že se většinou dozví informace od svého nadřízeného. Téměř čtvrtina se k tomuto názoru přiklonila, že tomu tak je naprosto vždycky. Stejný počet však tvrdí opak, tedy, že důležité informace nejsou většinou

zaměstnancům sdělovány jejich nadřízeným. Mizivá menšina s tímto negativním názorem naprosto souhlasí. VAP vykazuje hodnotu 2,9, což odráží výsledný názor dotázaných.

V případě druhé podotázky víc jak třetina zaměstnanců se shoduje na tom, že daleko častěji dostává důležité informace od svých kolegů. Stejný počet však tento názor popírá. Jen bezvýznamná část zaměstnanců tvrdí, že důležité informace nedostávají vůbec od svých kolegů. Určitá skupinka dotázaných, ne příliš velká, naprosto souhlasí, že vždy dostávají informace od svých kolegů. Vzhledem k tomu, že jak kladné tak negativní názory jsou téměř vyvážené, hodnota VAP je 2,6.

Č. ot.	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>15.</b>	<b>Vyměňujete si následující typy informací mezi kolegy navzájem? (0 znamená, že si nepředáváte tento typ informací)</b>						
15.1.	informace o postupu práce na podobných nebo společných úkolech (projektech apod.)	61	29	6	3	-	3,5
15.2.	informace o vzniklých nebo očekávaných problémech, které Vám tuto práci komplikují	55	29	13	-	3	3,4
15.3.	možnosti řešení těchto problémů	52	39	10	-	-	3,4
15.4.	informace o pocitech při práci (pracovní vytíženost, vztahy na pracovišti, styl řízení nadřízeného apod.)	52	42	6	-	-	3,5

V nadpoloviční většině si zaměstnanci vyměňují naprosto vždy informace o postupu práce na obdobných, či společných úkolech. Téměř třetina zaměstnanců s tímto názorem souhlasí. Jen určitá, ale bezvýznamná část uvedla, že si tyto informace mezi sebou nevyměňují. Vzhledem k malému počtu záporných odpovědí, je průměrná míra i přesto relativně vysoká, 3,5.

Podotázka číslo 5.2. se dotazuje na to, zda si zaměstnanci mezi sebou také předávají informace o vzniklých, nebo očekávaných problémech, které mohou zkomplikovat práci. Víc jak polovina dotázaných zaměstnanců tvrdí, že si předává tento typ informací mezi kolegy. Téměř třetina se k tomuto názoru přiklání. Malá část zaměstnanců, je přesvědčena o opaku, že si informace o očekávaných nebo nastalých problémech nepředávají. Bezvýznamná skupina označila jako svou odpověď „0“, tedy že si tento typ informací mezi

sebou nevyměňují. Nízký počet negativních odpovědí, ovlivnil průměrnou míru spokojenosti téměř nepoznatelně, tedy hodnota VAP je 3,4.

Přibližně polovina dotázaných zaměstnanců uvedla u následující podotázky, že si naprosto vždy předávají informace o možnostech řešení vzniklých problémů. Víc jak třetina se přiklonila také ke kladné odpovědi. Téměř stejný počet zaměstnanců s negativním tvrzením, se objevil také u předchozí podotázky, číslo 15.2. Z toho vyplývá, že průměrná míra s tvrzením, že si předávají zaměstnanci mezi sebou informace o vzniklých či očekávaných problémech, které komplikují práci, je na stejné úrovni, tedy 3,4.

V případě poslední podotázky zaměstnanci hodnotili míru, v jaké si předávají informace o pocitech při práci (jako je např. pracovní vytíženost, jaké jsou vztahy na pracovišti, styl řízení nadřízeného aj.). U poloviny zaměstnanců tomu tak je vždy, předávají si vzájemně své pocity, které souvisí s jejich prací. Téměř polovina se k tomuto názoru také přiklání. Jen bezvýznamná menšina označila nesouhlasnou odpověď, že si tento typ informací nepředávají. Takto malý počet negativních odpovědí, neměl téměř vliv na výslednou hodnotu průměrné míry spokojenosti, tedy hodnota VAP je ve výši 3,5.

Č. otáz ky	Otázka	Varianty odpovědí (%)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>16.</b>	<b>Komplikují Vám následující problémy komunikaci s Vašimi kolegy?</b>						
16.1.	nedostatek času na vzájemnou komunikaci	6	13	71	10	-	2,2
16.2.	nedostatek příležitostí pro osobní kontakt	10	16	65	10	-	2,3
16.3.	vzájemná rivalita	-	13	39	48	-	1,6
16.4.	nedůvěra, že kolegové informace zneužijí pouze ve svůj prospěch	-	10	39	52	-	1,6
16.5.	<i>volné odpovědi:</i>						

Významná většina zaměstnanců se přiklání k názoru, že jim nedostatek času na vzájemnou komunikaci nekomplikuje jejich komunikaci. Nevýznamná část dokonce s tímto názorem souhlasí bez výhrad. Jen určitá skupina, ne příliš velká se přiklání k názoru, že jim nedostatek času komplikuje vzájemně si předávat některé informace, z nichž určitá menšina se vyjádřila, že je tato komplikace velkým problémem. Protože však převažovaly kladné odpovědi, hodnota průměrné spokojenosti je na úrovni 2,2.

Víc jak polovina zaměstnanců se shodla na tom, že mají dostatek příležitostí pro osobní kontakt. S tím také naprosto souhlasí určitá, ne příliš velká skupina dotázaných. Přibližně čtvrtina zaměstnanců však tento názor nesdílí, přiklání se k názoru, že právě nedostatek příležitostí jim komplikuje komunikaci, dokonce určitá část z nich, je o tomto více než přesvědčena. Vzhledem k tomu, že je rozložení odpovědí celkem podobné jako u předchozí podotázky, jen s malými odchylkami, hodnota průměrné spokojenosti je tedy jen o desetinu vyšší, tedy 2,3.

Přibližně polovina zaměstnanců souhlasí s názorem, že ve firmě absolutně není žádná vzájemná rivalita, k čemuž se také přiklání o něco víc jak třetina. Jen určitá skupina, která není příliš velká, uvedla, že vzájemná rivalita je problémem, který do jisté míry narušuje komunikaci mezi nimi a kolegy. Výše průměrné spokojenosti, tedy naznačuje, že mezi zaměstnanci nevládne příliš velká, nebo teda velice nízká až žádná soupeřivost, VAP je tedy 1,6. Obdobné rozložení odpovědí můžeme nalézt také u následující podotázky, prostřednictvím které hodnotili, zda nedůvěra mezi kolegy, že zneužijí informace ve svůj prospěch, způsobuje komplikace v komunikaci. Přestože jsou zde téměř bezvýznamné rozdíly, hodnota průměrné spokojenosti je v tomto případě shodná, tedy na úrovni 1,6 (tzn. že na pracovišti se neobjevuje téměř žádná rivalita mezi zaměstnanci).

#### 4.2.4. Vyhodnocení zjištěných výsledků sociologického průzkumu

Pokud se podíváme na **interní komunikaci** v této firmě jako na **celek**, je hodnocena zaměstnanci relativně pozitivně. Jsou spokojeni jak s komunikací, která probíhá mezi jimi a jejich nadřízeným, tak také s komunikací, která probíhá mezi nimi a jejich kolegy. Celkově je tedy komunikace hodnocena velmi příznivě.

Vzhledem k **sestupné komunikaci**, tedy komunikace nadřízeného s podřízenými, je třeba příznivě ohodnotit to, že zaměstnanci dostávají informace potřebné ke své práci tehdy, kdy je opravdu potřebují a v takovém množství, které je pro ně nutné. Obecně informovanost týkající se pracovních instrukcí, tedy co mají zaměstnanci dělat, jejich povinnosti, je velmi pozitivní.

Jako mírně **problematické** se může jevit to, že určitá část, neví, jak souvisí jejich práce s prací kolegů, nebo se jim nedostává informací ohledně toho, jak postupovat v některých zásadních problematických situacích. Další problém je možné vidět v tom, že někteří zaměstnanci neprojevili moc spokojenosti s průběžným slovním hodnocením jejich práce (jako je např. pochvala či v opačném případě pokárání apod.) a určité části se

nedostává dostatek podnikových informací, týkajících se cílů firmy, jejích úspěchů či neúspěchů, připravovaných změn atd. což může být rozhodující především při přijetí nového zaměstnance.

Další část dotazníku je věnována **vzestupné komunikaci**. Je třeba výborně ohodnotit chování nadřízeného k podřízeným. Zaměstnanci jej vnímají velmi příznivě, tedy je vhodné říci, že se jedná o člověka na svém místě. Mohou být při komunikaci s ním otevření, což je pro dobré pracovní vztahy také důležité.

Projevili také velkou spokojenost s možností předávat mu určité typy informací, které souvisí s jejich prací, jako jsou např. informace o průběhu práce, o problémech, které jsou či mohou nastat, návrhy na jejich řešení, nebo vyjádření názoru na jejich práci. Obecně nepocítují, že by jim nadřízený ze své strany komplikoval komunikaci. Ví, jaké informace zaměstnanci potřebují, je ochotný naslouchat jim, nepanují zde špatné vztahy, které by narušovaly nějakým způsobem kvalitu komunikace, je důvěryhodný. I prostorové a technické zabezpečení, které má podporovat a zpříjemňovat kontakt při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným je pocítován mimořádně pozitivně.

Jako mírně **problémové** lze vnímat to, že zaměstnanci pocítují nedostatek povzbuzení ze strany nadřízeného, např. při úspěchu nejsou dostatečně pochváleni, při neúspěchu je příliš nepovzbudí. Také nedostatek času ze strany nadřízeného na komunikaci je vnímán podřízenými jako určitá malá komplikace. Stejně tak je tomu i z pohledu podřízených, kteří sami nemají dostatek času. Jinými slovy se tedy určitá část zaměstnanců cítí zahlcena prací. Samozřejmě se může jednat o důsledek toho, že v průběhu sezóny jsou jednotlivé týmy od sebe odloučeni na zakázkách. Do jisté míry, se také jeví nespokojenost s nedostatkem příležitostí pro komunikaci, tedy např. na poradách není dostatek možností vyjádřit se nebo není soukromí při individuálních schůzkách s vedoucím aj.

Následující série otázek se zaměřila na spokojenost s užíváním jednotlivých **nástrojů**, které jsou ve firmě využívány pro komunikaci. Za výborné lze označit samotné *porady*, jejich průběh celkově, tedy četnost, připravenost nadřízeného, možnost podřízených se připravit na ně, samotná délka jejich trvání, či příležitostí pro diskusi, které jsou na konci programu porad. Zaměstnanci jsou hodnoceny velmi kladně, jsou pro ně velkým přínosem. Také osobní kontakt, který je pro zaměstnance velmi důležitý, je brán mimořádně dobře. Za méně důležitý nástroj zaměstnanci označili *intranet*, avšak z hlediska obsahu a to jak je využíván nadřízeným (tedy elektronická pošta, firemní informační

systémy apod.) je hodnocen velmi dobře. Nenacházejí zde zastaralé informace, či informace, které by si vzájemně odporovaly.

Dle výsledků průzkumu, je **problém** možné vidět v tom, jak zaměstnanci ohodnotili důležitost *školení*, která není dle očekávání příliš vysoká. Přesto že by zaměstnancům měly přinášet stále nové informace a pomáhat jim zlepšovat jejich výkon v práci. O něco nižší důležitost je dána *firemním časopisům*, které jsou vydávány ve firmě pravidelně a jsou poskytovány všem zaměstnancům. Zaměstnanci obecně ohodnotili ne příliš příznivě využívání *písemných tiskopisů* jejich nadřízeným. Mezi tyto tiskopisy právě řadíme samotný firemní časopis i jiné, jako jsou písemné instrukce apod. Alarmující výsledky se objevily v případě nejen jak je vnímána důležitost *nástěnky*, ale také její samotné užívání. Nejen že je zde určitý počet nespokojenosti, ale velká část zaměstnanců ani neví, že ve firmě je vůbec nějaká nástěnka.

Protože ve firmě je především uplatňována týmová práce, zaměstnanci pracují na jednotlivých zakázkách ve skupinách, kde je důležitá spolupráce a vzájemný kontakt. V tomto případě se tedy série posledních otázek týká kvality **horizontální komunikace**, tedy komunikace mezi zaměstnanci navzájem. Z výsledků je patrné, že je zaměstnanci hodnocena až mimořádně výborně. Vzájemně si předávají informace o postupu práce na jednotlivých úkolech, informace o problémech, které lze v souvislosti s danou prací očekávat, nebo které již vznikly a tedy i případné návrhy jak komplikaci řešit. I informace o pocitech, které mají při práci, jako je vytíženost, to jaké jsou vztahy na pracovišti, styl řízení nadřízeného apod. mezi sebou dokážou projednávat. V tomto případě můžeme hovořit o otevřenosti při komunikaci, která je pro týmovou práci v určité míře také důležitá. To proč právě jde o otevřenost je také výsledek otázky, která se dotazuje, zda nedůvěra mezi kolegy do jisté míry komplikuje vzájemnou komunikaci. Výsledek ukázal opak, zaměstnanci si mezi sebou ve velké míře důvěřují. Zaměstnanci z velké části dostávají důležité informace pro svou práci od svého nadřízeného, což je chvályhodné.

Na jednu stranu můžeme považovat za **problematické**, že někteří zaměstnanci dostávají první informace od svých kolegů a ne od svého nadřízeného. V tomto ohledu výsledky souhlasných a nesouhlasných odpovědí byly vyrovnané. Z druhé strany, tedy z hlediska týmu, však toto nemusí být až tak velký problém, protože vždy zde existuje zaměstnanec, který daný tým musí řídit a stává se tak zprostředkovatelem informací od nadřízeného.

I přesto, že se u některých otázek může jevit zmíněný počet zaměstnanců v určitých problematických situacích celkem nízký a z určitého pohledu téměř nepodstatný, je však třeba si uvědomit, že se z malého problému, může časem stát problém větší. Také je nutné zohlednit, že firma rozšiřuje svůj okruh zaměstnanců, kteří také na dotazníky mohli odpovídat. A jelikož se ještě ve firmě zcela „nerozkouskali“ odpovědi mohou být relativně zakreslené.

### **4.3. Návrhy na řešení zjištěných problémů**

#### **Doporučení pro zvýšení efektivity sestupné komunikace**

Protože podřízení upozornili na nedostatek informací týkajících se toho, jak souvisí práce zaměstnance s prací ostatních kolegů, lze jenom nadřízenému doporučit, aby jim tyto informace zajistil. Dostatek informací týkajících se pracovních souvislostí je nezbytný pro zvýšení odpovědnosti za vlastní pracovní výkon každého podřízeného. Informace týkající se verbálního zvláště pozitivního hodnocení práce podřízených výrazně zvyšují jejich pracovní motivaci. V teoretické části je nastíněno, jak by měl nadřízený postupovat, aby hodnotící pohovor efektivní. Pokud je správně a systematicky připraven a proveden, prohloubí se tak zároveň i vztahy mezi nadřízeným a jednotlivými zaměstnanci.

Také zde vyjádřili dotázaní mírnou nespokojenost s předáváním informací týkajících se postupů a doporučení jak řešit nebo jak předcházet problémovým situacím či podnikových informací jako jsou cíle, hodnoty, připravované organizační změny. Tyto informace jsou důležité nejen pro stálé zaměstnance, ale také především pro nově příchozí, kterým by měla být z počátku věnována větší pozornost. Je vhodné právě tento typ informací nejen mít k dispozici na intranetu, ale v pravidelných intervalech, např. jednou za rok, je zaměstnancům „osvěžit“ také ústně. Jejich podstata nemusí být v písemné formě tak dobře zachycena, jako je tomu, pokud jsou jim podávány ústně. Vědomí toho, co je pro firmu důležité a že to zaměstnanec chápe a že se firmě daří s pomocí zaměstnanců dosahovat stanovených cílů je jeden ze způsobů jak zvýšit motivaci kolektivu a také prostředek k tomu, jak zlepšit pracovní výkon nejen jednotlivců, pracovních týmů, ale také firmy jako celku.

## **Doporučení pro zvýšení efektivity vzestupné komunikace**

Pro zaměstnance je také důležité, aby byli svým nadřízeným dostatečně povzbuzováni při své práci. Z dotazníku vyplynulo, že tomu tak není, nebo se toto děje jen velmi málo. Nadřízenému lze tedy doporučit, aby tento přístup změnil. Povzbuzováním je myšleno, při úspěchu své zaměstnance pochválit, při neúspěchu pokárat, ale pokárat takovým způsobem, který bude zaměstnancem či týmem chápán jako způsob pro zlepšení svého výkonu, tedy jako přínos pro svou práci. Při neúspěchu či chybě musí být kritika oprávněná a samozřejmě také vhodně sdělená. Je dobré začít uznáním dobrých úmyslů, vysvětlit v čem byla chyba, čeho by mělo být kritikou dosaženo a jestliže dojde k nápravě, tak samozřejmě dát svou spokojenost poté najevo. Pokud je nadřízený povzbudivý, tedy nejen že chválí, ale také je správně provedena kritika, opět to vede k vyšší motivaci zaměstnanců firmy a také k lepším výkonům.

V případě porad projevíli zaměstnanci svou nespokojenost s tím, že není dostatek příležitostí na komunikaci. Což se postupem času může projevit i na jednání zaměstnanců. Nejen pro zaměstnance, ale také pro samotnou firmu je důležité si vyslechnout jejich názor. Z pohledu firmy mohou přinést nové nápady, ale také tím že si je nadřízený na poradách vyslechne, dává najevo, že jsou pro firmu důležití a zaměstnanci získávají větší sounáležitost s firmou. Při individuálních schůzkách nejen týkajících se průběžného hodnocení, ale i osobních pracovních problémů, které může pociťovat zaměstnanec, je nutné, aby bylo dodržováno soukromí v rámci tohoto. Na rozhovor mezi čtyřma očima je nutné být plně soustředěný, proto je vždy nutné si najít čas, kdy nebude nadřízený se zaměstnancem ničím ani nikým rušen.

## **Doporučení pro zvýšení efektivity nástrojů pro komunikaci**

Je nutné si uvědomit, že každý nástroj, který se ve firmě užívá, musí být efektivně užíván a musí být zároveň přínosným nejen pro zaměstnance, ale také pro firmu. Katastrofální výsledky se objevili v případě nástěnky, která se zde užívá. Avšak obecně nástěnky i nástěnky jsou důležité, jen obecně jim není věnována taková pozornost, jak by správně měla. V tomto případě doporučuji pro zviditelnění a také zlepšení užívání tohoto nástroje určit jednu osobu, která by se plně věnovala tomuto nástroji. Tedy pravidelně kontrolovala aktuálnost informací, zastaralé informace odstranila, poskytla nové, aktuální, informace. Je vhodné si na každou vyvěšenou zprávu označit její platnost „od – do“. Dále



zprávy třeba od sebe barevně odlišit. Např. červeně budou označeny zprávy pro disciplinární řízení, žlutě požární informace (schéma únikového východu), zeleně informace o výjimečných poradách apod. Takovéto zprávy buď podlepit barevným papírem, nebo hlavičku papíru vytisknout v dané barvě.

Další problém vznikl v případě školení. I přestože nebyly výsledky až tak zlé, jako tomu bylo u předchozího nástroje, vzhledem k jeho důležitosti pro firmu a každého zaměstnance, je i takovýto výsledek nutné považovat za špatný. Určitou částí zaměstnanců je považován za ne příliš přínosný. Což by mělo být v případě školení právě naopak. V tomto případě doporučuji, aby byl pravidelně po školení kontrolován jeho přínos, tedy poskytována zpětná vazba ze strany zaměstnanců. Ať už měřením ekonomického přínosu, zda došlo ke zlepšení a využívání výsledků školení, nebo proveden jednoduchý krátký průzkum. Školení je pro firmu jako celek velmi důležité, protože zvyšuje její výkonnost jako celku. Zároveň pro nově příchozí zaměstnance i pro stálé zaměstnance by mělo přinést nové poznatky, jak správně jednat, jak obecně postupovat při zakázkách.

## 5. ZÁVĚR

Pro každou firmu je interní komunikace velmi důležitou součástí každodenního pracovního života. Zaměstnanci si musí mezi sebou předávat informace nejrozličnějších typů. Prakticky bez dobré interní komunikace by žádná firma, ať už malá či velká, nebyla životaschopná. Proto je také nutné si uvědomit, že právě komunikaci uvnitř firmy je třeba věnovat velkou pozornost, aby byla opravdu efektivní a přínosná nejen pro samotného nadřízeného, ale také pro každého zaměstnance.

Cílem této práce bylo analyzovat a vyhodnotit situaci v jedné poradenské firmě, která si nepřála být jmenována. Tedy jak jsou zde využívány jednotlivé komunikační kanály, jejichž prostřednictvím je možné přenášet informace mezi zaměstnanci, to zda efektivně fungují. Toto všechno se totiž promítá do pracovních výkonů a sociálního klimatu firmy.

Práce je rozdělena do tří základních částí. V první části jsou uvedeny teoretické poznatky. Následující, druhá, část podrobně rozebírá sociologický průzkum, který byl v dané firmě použit. Za pomoci dotazníku byl proveden sběr základních dat od zaměstnanců, tedy to jak probíhá komunikace z jejich pohledu ve firmě. Dotazník byl rozdělen celkem do čtyř částí, které zjišťovaly efektivnost jednotlivých komunikačních toků.

Poslední část práce je věnována podrobné analýze provedeného sociologického průzkumu. Tohoto průzkumu se zúčastnilo všech 31 zaměstnanců a neobjevily se v průběhu žádné problémy. Při vyhodnocování výsledků byly postupně zjištěny problematické aspekty, které mohou ať už lehce, či více narušovat komunikaci ve firmě. Především se objevily komplikace v případě sestupné komunikace, kdy zaměstnanci projeví svou nespokojenost v pracovních souvislostech svých kolegů, jak mají postupovat v problematických situacích, v oblasti průběžného hodnocení a nedostatku podnikových informací, jako jsou cíle firmy, hodnoty, vize, připravované či probíhající změny apod. U vzestupné komunikace zaměstnanci ukázali, že jsou nespokojeni s tím, že na poradách není dostatek příležitostí pro komunikaci z jejich strany, tedy nemají příliš možností vyjádřit svůj názor, také v případě individuálních schůzek nadřízeného se zaměstnancem není dostatek soukromí pro projednání problémů týkajících se daného zaměstnance. A ze strany nadřízeného zaměstnanci nepocítují, že by je povzbuzoval v práci, tedy nepochválí při

úspěchu či nepokárá vhodně při neúspěchu. Další část dotazníku, která se týkala horizontální komunikace, byla naprosto bezproblémová. Naproti tomu s využíváním jednotlivých nástrojů se objevily velké problémy s nástěnkami, které jsou ve firmě přehlíženy a překvapivě i školení, které bylo určitou částí zaměstnanců považováno za ne příliš důležité.

Na základě těchto zjištěných problémů, byly v poslední kapitole navrženy doporučení na jejich řešení. Ta se týkala především změny přístupu nadřízeného a to v oblasti sestupné komunikace zaměstnanců objasnit, jak jejich práce souvisí v práci druhých, je také velmi důležité vysvětlit, jak postupovat v problematických situacích a alespoň jednou ročně na meetingu uzavírajícím rok opakovat podnikové informace (cíle, vize, hodnoty, změny apod.). Tyto informace jsou hlavně důležité pro nově příchozí zaměstnance. Také byl uveden způsob jak správně provádět průběžné hodnocení, aby bylo přínosem jak pro zaměstnance, tak pro nadřízeného. V případě vzestupné komunikace byly způsoby, jak povzbudit své zaměstnance, aby získali lepší schopnost reagovat na určité situace, také na poradách by měl být dán prostor pro vedení dialogu, mezi zaměstnanci a nadřízeným. Pokud si zaměstnanec, či nadřízený sjedná individuální schůzku, je nutné si opravdu určit čas, kdy nebudou při svém pracovním hovoru rušeni. U posledního okruhu problémů, které se týkaly nástrojů, bylo navrženo, aby se o nástěnky starala jedna, předem určená osoba. Aby informace, které jsou jejím prostřednictvím sdělovány, byly určitým způsobem zviditelněny. V případě školení bylo doporučeno sledovat průběžně jeho ekonomickou efektivnost.

## SEZNAM LITERATURY

### Knihy:

ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10<sup>th</sup> ed. London, McGraw-Hill, 2010, 519 s. ISBN 0-07-338517-4

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 815 s. ISBN 80-7166-422-3.

DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DUŠKOVÁ, A. *Sylaby k předmětu „Organizační chování“*. Ostrava: VŠB-TU, Ostrava, 2010, 68 s.

HLOUŠKOVÁ, J. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. *Organizational behavior – Human Behavior at Work*. The McGraw-Hill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-114538-9.

NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání – detail management*. 1. vyd. Praga: Grada Publishing, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

#### **Ostatní:**

Interní materiály firmy

## **Seznam použitých zkratek a symbolů:**

ČR – Česká republika

HR – „*Human resources*“ – lidské zdroje

VAP – vážený aritmetický průměr

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne:.....

.....

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Krátká 1043,  
739 11 Frýdlant nad Ostravicí

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Souhrnné výsledky sociologického průzkumu



## Příloha č. 1

**Vážená paní, vážený pane,**

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na efektivitu formální komunikace ve Vaší firmě. Prosím Vás o důsledné a pravdivé vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a Váš nadřízený bude seznámen pouze s výsledky průzkumu a s návrhy na řešení zjištěných problémů. Údaje, které zde uvedete, nebudou v žádném případě zneužity.

Při vyplňování dotazníků si prosím důkladně přečtete každou otázku. Zřetelným způsobem zvýrazněte jednu z uvedených možností odpovědí, která je Vám nejbližší. **Vyplněný dotazník můžete také zaslat jako přílohu e-mailu na adresu [jitka.kli@atlas.cz](mailto:jitka.kli@atlas.cz).**

\*nehodící se škrtněte

\*\*nadřízený myšleno vedoucí zakázky (ve vztahu k asistentovi), manažer (ve vztahu k vedoucímu zakázky)

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí
1.	<b>Jste spokojen(a) s komunikací na Vašem pracovišti?</b>	
1.1	mezi Vámi a Vaším nadřízeným **	4 3 2 1
1.2	mezi Vámi a Vašimi kolegy	4 3 2 1
2.	<b>Dává Vám Váš nadřízený dostatek informací?</b>	a) ano, přesně tolik kolik potřebujete b) ano, ale méně než potřebujete c) ano, ale informací je více než potřebujete
3.	<b>Dostáváte informace od Vašeho nadřízeného:</b>	a) tehdy, kdy je opravdu potřebujete? b) dříve než je nutné (před použitím hrozí jejich ztráta)? c) příliš pozdě, když už je nepotřebujete?
4.	<b>Jak jste spokojen(a) s tím, jak Vám Váš nadřízený předává informace následujících typů? (0 znamená, že tento typ informací Vám nadřízený nepodává)</b>	
4.1	pracovní instrukce, které se týkají toho, co máte dělat	4 3 2 1 0
4.2	informace, které se týkají toho, jak Vaše práce souvisí s prací Vašich kolegů	4 3 2 1 0
4.3	informace, které se týkají postupů a doporučení, jak řešit nebo jak	4 3 2 1 0

	předcházet problémovým situacím (např. se zákazníky, s kolegy apod.)	
4.4	informace, týkající se průběžného slovního hodnocení Vaší práce (pochvaly, pokárání apod.)	4 3 2 1 0
4.5	podnikové informace (cíle firmy, její úspěchy či neúspěchy, připravované organizační změny apod.)	4 3 2 1 0
<b>5.</b>	<b>Jak se chová Váš nadřízený, když s ním komunikujete?</b>	
5.1	Je slušný (např. neskáče Vám do řeči, během komunikace se na Vás nepovyšuje apod.)	4 3 2 1
5.2	Dokáže se ovládat (i když je např. podrážděný, unavený apod.)	4 3 2 1
5.3	Je soustředěný na to co chce sdělit (např. neodbíhá neustále od tématu)	4 3 2 1
5.4	Je povzbuzující (pochválí při úspěchu, povzbudí při neúspěchu)	4 3 2 1
5.5	Vytváří dojem, že vnímá to, co mu říkáte	4 3 2 1
5.6	Dává Vám možnost vyjádřit svůj názor	4 3 2 1
5.7	Projevuje zájem o Vaše nápady (pokud je máte)	4 3 2 1
<b>6.</b>	<b>Jste spokojen(a) s tím, jaké máte možnosti předávat svému nadřízenému následující informace? (0 znamená, že tento typ informací nepředáváte)</b>	
6.1	informace o průběhu Vaší práce (plnění pracovních úkolů)	4 3 2 1 0
6.2	informace o současných nebo očekávaných problémech	4 3 2 1 0
6.3	Vaše návrhy na řešení těchto problémů (v rámci svých kompetencí)	4 3 2 1 0
6.4	vyjádření vlastních názorů a pocitů týkajících se Vaší práce	4 3 2 1 0
<b>7.</b>	<b>Do jaké míry Vám nadřízený komplikuje komunikaci s ním?</b>	
7.1	nadřízený neví, jaké informace od něj očekáváte	4 3 2 1
7.2	nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s Vámi	4 3 2 1
7.3	nezájem a neochota nadřízeného naslouchat	4 3 2 1
7.4	nevhodné prostorové nebo technické zabezpečení pro kontakt při komunikaci (např. nedostatek soukromí při rozhovoru apod.)	4 3 2 1
7.5	špatné vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným (nedůvěra apod.)	4 3 2 1
7.6	Jiné problémy – napište jaké: .....	
<b>8.</b>	<b>Můžete komunikovat se svým nadřízeným otevřeně?</b>	
		4 3 2 1
<b>9.</b>	<b>Do jaké míry Vám následující problémy komplikují komunikaci s Vaším nadřízeným?</b>	
9.1	nemáte na komunikaci s nadřízeným dost času	4 3 2 1
9.2	nemáte na tuto komunikaci dostatek příležitostí (na poradách není možnost se vyjádřit, žádné soukromí při individuálních schůzkách	4 3 2 1

	s vedoucím apod.)	
9.3	nedůvěřujete vedoucímu, že některé informace zneužije (ve svůj osobní prospěch nebo proti Vám či Vaším kolegům)	4 3 2 1
9.4	Jiné problémy – napište jaké: ..... .....	
<b>10.</b>	<b>Jak jsou pro vás následující nástroje firemní komunikace důležité?</b>	
10.1	nástěnka	4 3 2 1
10.2	porady (např. hodnotící meeting, group meeting)	4 3 2 1
10.3	intranet	4 3 2 1
10.4	firemní časopis	4 3 2 1
10.5	osobní kontakt (na individuálních schůzkách s vedoucím apod.)	4 3 2 1
10.6	školení	4 3 2 1
<b>11.</b>	<b>Jak jste spokojen(a) s průběhem porad jako příležitosti pro vzájemnou komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným, a to z hlediska jejich:</b>	
11.1	jejich četnosti?	4 3 2 1
11.2	připravenosti Vašeho nadřízeného na porady?	4 3 2 1
11.3	možnosti Vás jako podřízeného připravit se na porady (informuje Vás o jejich programu)?	4 3 2 1
11.4	délka trvání?	4 3 2 1
11.5	příležitosti pro diskusi?	4 3 2 1
<b>12.</b>	<b>Nacházíte na intranetu Vaší organizace:</b>	
12.1	všechny informace, které na něm hledáte?	4 3 2 1
12.2	zastaralé informace?	4 3 2 1
12.3	informace, které si vzájemně odporují apod.	4 3 2 1
<b>13.</b>	<b>Jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá následující způsoby předávání informací: (0 znamená, že této možnosti nadřízený nevyužívá)</b>	
13.1	na poradách (např. hodnotící meeting, group meeting)?	4 3 2 1 0
13.2	formou písemných tiskopisů (např. firemní časopis, písemné instrukce apod.)?	4 3 2 1 0
13.3	přes intranet (elektronickou poštou, firemní informační systémy apod.)?	4 3 2 1 0
13.4	na nástěnkách?	4 3 2 1 0
<b>14.</b>	<b>Dozvíte se důležité informace, které potřebujete pro svou práci nejdříve:</b>	
14.1	od svého nadřízeného?	4 3 2 1
14.2	od svých kolegů?	4 3 2 1

<b>15.</b>	<b>Vyměňujete si následující typy informací mezi kolegy navzájem? (0 znamená, že si nepředáváte tento typ informací)</b>				
15.1	informace o postupu práce na podobných nebo společných úkolech (projektech apod.)	4	3	2	1 0
15.2	informace o vzniklých nebo očekávaných problémech, které Vám tuto práci komplikují	4	3	2	1 0
15.3	možnosti řešení těchto problémů	4	3	2	1 0
15.4	informace o pocitech při práci (pracovní vytíženost, vztahy na pracovišti, styl řízení nadřízeného apod.)	4	3	2	1 0
<b>16.</b>	<b>Komplikují Vám následující problémy komunikaci s Vašimi kolegy?</b>				
16.1	nedostatek času na vzájemnou komunikaci	4	3	2	1
16.2	nedostatek příležitostí pro osobní kontakt	4	3	2	1
16.3	vzájemná rivalita	4	3	2	1
16.4	nedůvěra, že kolegové informace zneužijí pouze ve svůj prospěch	4	3	2	1
16.5	Jiné problémy – napište jaké: ..... .....				

Projděte si prosím dotazník ještě jednou a zkontrolujte, zda jste nevynechali žádnou otázku.

**Děkuji za jejich pečlivé vyplnění.**

**Příloha č. 2**

**Souhrnné výsledky sociologického průzkumu**

Číslo otázky	Varianty odpovědí (%)					VAP
	4 (a)	3 (b)	2 (c)	1	0	
1.1.	23	68	10	-	-	3,1
1.2.	52	35	13	-	-	3,4
2.	68	19	13	-	-	-
3.	87	6	6	-	-	-
4.1.	42	52	6	-	-	3,4
4.2.	6	48	26	-	19	2,8
4.3.	13	42	32	6	6	2,7
4.4.	3	65	26	3	3	2,7
4.5.	13	58	13	3	13	2,9
5.1.	58	32	10	-	-	3,5
5.2.	19	71	10	-	-	3,1
5.3.	35	55	10	-	-	3,3
5.4.	10	32	52	6	-	2,5
5.5.	29	65	6	-	-	3,2
5.6.	48	42	10	-	-	3,4
5.7.	29	55	16	-	-	3,1
6.1.	61	39	-	-	-	3,6
6.2.	52	48	-	-	-	3,5
6.3.	39	58	3	-	-	3,4
6.4.	32	55	13	-	-	3,2
7.1.	-	19	48	32	-	1,9
7.2.	3	26	55	16	-	2,2
7.3.	-	3	52	45	-	1,6
7.4.	-	6	35	58	-	1,5
7.5.	-	6	45	48	-	1,6
8.	29	58	13	-	-	3,2

## Pokračování tabulky

9.1.	-	29	65	6	-	2,2
9.2.	-	23	68	10	-	2,1
9.3.	-	13	29	58	-	1,5
10.1.	-	3	32	65	-	1,4
10.2.	35	58	6	-	-	3,3
10.3.	16	35	45	3	-	2,6
10.4.	-	26	58	16	-	2,1
10.5.	78	22	-	-	-	3,8
10.6.	19	42	29	10	-	2,7
11.1.	19	65	13	3	-	3,0
11.2.	26	6	13	-	-	3,2
11.3.	23	61	16	-	-	3,1
11.4.	13	87	-	-	-	3,2
11.5.	23	74	3	-	-	3,2
12.1.	29	65	3	3	-	3,2
12.2.	3	13	48	35	-	1,2
12.3.	-	3	45	52	-	1,2
13.1.	19	68	13	-	-	3,1
13.2.	3	52	26	6	13	2,6
13.3.	32	58	6	3	-	3,2
13.4.	-	10	13	29	48	1,6
14.1.	19	55	19	6	-	2,9
14.2.	16	39	39	6	-	2,7
15.1.	61	29	6	3	-	3,5
15.2.	55	29	13	-	3	3,4
15.3.	52	39	10	-	-	3,4
15.4.	52	42	6	-	-	3,5
16.1.	6	13	71	10	-	2,2
16.2.	10	16	65	10	-	2,3
16.3.	-	13	39	48	-	1,6
16.4.	-	10	39	52	-	1,6

# **Sdílení informací v poradenské firmě**

**Bc. Jitka Smejová**

## **ABSTRAKT**

Práce se zaměřuje na vnitrofiremní komunikaci v poradenské firmě. Cílem bylo analyzovat a vyhodnotit současnou situaci. Jak jsou zde využívány jednotlivé komunikační kanály, které jsou důležité pro přenos pracovních informací mezi zaměstnanci navzájem i mezi nadřízeným a zaměstnancem.

Proto, aby bylo dosaženo výše uvedeného cíle, byl proveden sociologický průzkum za pomoci dotazníků, který obdržel každý zaměstnanec. Ten byl rozdělen celkem do čtyř částí, z nichž každá se zaměřila na určitý komunikační tok (sestupná, vzestupná a horizontální komunikace a komunikační nástroje).

Na základě analýzy výsledků průzkumu, byly zjištěny problémy, které komplikují komunikaci ve firmě. Tyto komplikace se týkaly především sestupné a vzestupné komunikace a některých užívaných nástrojů. Na tyto problémy byly následně navrženy možnosti jejich řešení, či zmírnění, které mohou vést k jejich zlepšení.

# **Sharing Information in a Consulting Company**

**Bc. Jitka Smejová**

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on communication inside a consulting firm. Its aim was to analyze and evaluate the present situation especially with regard to the use of communication channels which are important for the transfer of information among employees as well as between the superior and the employee.

For this purpose a sociological survey was carried out. The questionnaire included four parts each of which focused on a particular flow of information (declining, rising and horizontal and different tools of communication).

The analysis showed problems which are causing complications in communication, mainly in declining and rising communication, and in the use of some of the tools. To improve this situation several possibilities for solving or reducing them have been suggested.